

Wirklichkeit und Form kirchlicher Organisation — Sozialpsychologische Aspekte des Organisationsverhaltens

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der Universität Zürich

vorgelegt von
PETER BÖNSCH
von Deutschland

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. G. Schmidtchen

Zürich 1981
Zentralstelle der Studentenschaft

Wirklichkeit und Form kirchlicher Organisation — Sozialpsychologische Aspekte des Organisationsverhaltens

Abhandlung

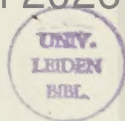
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der Universität Zürich

vorgelegt von
PETER BÖNSCH
von Deutschland

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. G. Schmidtchen

Zürich 1981
Zentralstelle der Studentenschaft

Digitized by the Internet Archive
in 2026



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	8
1. DIE KIRCHE ALS SOZIALE ORGANISATION UNTER DEM ASPEKT DES OFFENEN SYSTEMS	
1.1. Die Kirchen und die Organisations-Problematik	12
1.1.1. Die Kirchen als Bestandteil der Volkswirtschaft	12
1.1.2. Das mangelnde Organisationsverständnis der Kirchen	13
1.1.3. Zur Frage der typologischen Einordnung der Kirche	15
1.1.4. Die Identifikation der kirchlichen Organisation	19
1.2. Überlegungen zur Theorie der Organisation	20
1.2.1. Klassische Organisationstheorien	20
1.2.1.1. Die wissenschaftliche Betriebsführung	21
1.2.1.2. Die Human-Relations-Schule	21
1.2.1.3. Max Weber's Bürokratie-Modell	21
1.2.1.4. Die neo-strukturalistische Richtung	22
1.2.2. Moderne Organisationstheorien in psychologischer und soziologischer Sicht	23
1.2.3. Der systemtheoretische Ansatz	25
1.2.3.1. Allgemeine Systemtheorie	25
1.2.3.2. Organisationen als Objekt der allgemeinen Systemtheorie	26
1.2.3.3. Zur Theorie des Offenen Systems	27
1.2.4. Der sozialpsychologische Ansatz in der Organisationsforschung	29
1.2.4.1. Sozialpsychologie und Organisations- forschung	29
1.2.4.2. Spezifische Eigenheiten sozialer Systeme	31
1.2.4.2.1. Die dynamischen Eigenschaften menschlicher Organisationen	32
1.2.4.2.2. Die verschiedenen Ebenen des Organisationsverhaltens	33
1.2.4.2.3. Strukturen und Umweltimporte	34
1.2.4.2.4. Rollen, Normen und Werte als Hauptkomponenten	34
1.2.4.2.5. Strukturtypen als funktionale Subsysteme	35
1.3. Die Anwendung der Theorie des Offenen Systems auf die soziale Organisation Kirche	35

2. FORM UND WIRKLICHKEIT EINER DIÖZESANEN ORGANISATION	38
2.1. Die Bedeutung der Diözese in der Gesamtorganisation Kirche	38
2.1.1. Die Diözese als Subsystem der Kirche	38
2.1.2. Die Eingliederung der Diözese in weitere Organisationsformen	40
2.1.3. Zum Organisations-Konzept einer Diözese	41
2.2. Bedeutende Elemente und Aktivitäten und ihre Rolle	44
2.2.1. Aktivitäten und Einrichtungen der Diözese	44
2.2.2. Die Gemeinden	47
2.2.3. Verbände und Vereine	50
2.2.3.1. Bedeutung und Entstehung der Vereine und Verbände	50
2.2.3.2. Verbände und Vereine in der Diözese	51
2.2.3.3. Drei Beispiele für Bedeutung und Umfang der Vereins- und Verbandstätigkeit	53
2.2.4. Orden, Kongregationen und religiöse Gemeinschaften	57
2.2.4.1. Die Bedeutung in der diözesanen Organisation	57
2.2.4.2. Klösterliche Verbände als Organisationen	58
2.2.4.3. Die Zuordnung zur kirchlichen Organisation	59
2.2.4.4. Religiöse Gruppierungen	60
2.3. Das System der diözesanen Verwaltung	61
2.3.1. Zum Begriff Bürokratie	61
2.3.2. Die diözesane Bürokratie als Instrument der Leitung und Führung	61
2.3.3. Der Aufbau des diözesanen Verwaltungssystems	63
2.3.4. Die Bedeutung der Administration innerhalb des Gesamtsystems	64
2.4. Das Leitungs- und Führungssystem	66
2.4.1. Einige Vorüberlegungen	66
2.4.2. Das Leitungs- und Führungssystem der Diözese in der Vergangenheit	68
2.4.3. Das Führungs- und Leitungssystem auf der Ebene der Diözese	70
2.4.3.1. Der Bischof und die Mitglieder des Bischöflichen Ordinariates	70
2.4.3.2. Der Diözesanrat	72
2.4.4. Das Leitungs- und Führungssystem auf der Ebene des Dekanates	73

2.4.4.1. Der Dekan	73
2.4.4.2. Der Dekanatsrat	74
2.4.5. Das Führungs- und Leitungssystem der Kirchengemeinde	75
2.4.5.1. Der Pfarrer	75
2.4.5.2. Der Kirchengemeinderat	76
2.5. Die diözesane Organisation unter dem Gesichtspunkt der funktionalen Subsysteme	79
2.5.1. Die funktionalen Subsysteme der kirchlichen Organisation	80
2.5.1.1. Das Leistungssystem	80
2.5.1.2. Das leistungsstützende System	82
2.5.1.2.1. Das System der Beschaffung	82
2.5.1.2.2. Das System der personellen Rekrutierung	83
2.5.1.2.3. Das institutionelle System	84
2.5.1.2.4. Das System der Verteilung	86
2.5.1.3. Das Erhaltungssystem	87
2.5.1.4. Das Anpassungssystem	89
2.5.1.5. Das Führungs- und Leitungssystem	90
2.5.2. Die Gemeinde als soziale Organisation	90
2.5.3. Die Gemeinde als "Stabile Organisation"	91
2.5.3.1. Merkmale einer "Stabilen Organisation"	92
2.5.3.2. Das Problem des quantitativen und qualitativen Umschwungs einer Organisation	93
2.5.4. Klösterliche Verbände als Komplexe Organisationen	94
2.5.4.1. Klöster als soziale Organisationen	94
2.5.4.2. Das Kloster und seine Subsysteme	96
2.5.5. Die Bedeutung der Unterscheidung der funktionalen Subsysteme	99
2.6. Zusammenfassung	102
3. DIE KIRCHLICHE ORGANISATION UNTER DEM GESETZ DES WANDELS	105
3.1. Entstehung und Wandel der kirchlichen Organisation	105
3.1.1. Das Altertum	105
3.1.2. Das Mittelalter	107
3.1.3. Die Neuzeit	109

3.2. Zum Problem der Organisationsstrukturen	111
3.2.1. Die formale Organisationsstruktur	111
3.2.2. Strukturen als geordnete Verhaltensweisen	112
3.3. Die Strukturtypen der diözesanen Organisation	113
3.3.1. Das Kollegiat-System	113
3.3.2. Verschiedene Strukturtypen in der diözesanen Organisation	115
3.3.2.1. Die Linien-Struktur	115
3.3.2.2. Die funktionale Struktur	117
3.3.2.3. Die Stab-Linien-Struktur	118
3.3.2.4. Die Projekt- und Matrixorganisation	118
3.3.3. Formelle und informelle Organisation	120
3.4. Struktur-Determinanten der diözesanen Organisation	122
3.4.1. Die bürokratischen Strukturdimensionen	122
3.4.2. Die Bedeutung des Kontextes	124
3.4.3. Wachstum und Dynamik	125
3.4.3.1. Das Wachstum der Diözese	125
3.4.3.2. Die Dynamik von Systemen	127
3.4.4. Die Umwelt als Determinante	128
3.4.5. Der Einfluss der institutionellen Umwelt	131
3.5. Differenzierung und Integration des kirchlichen Systems	134
3.5.1. Zu Fragen der Differenzierung und Integration	134
3.5.2. Aspekte der Kontrolle	136
3.5.3. Vor- und Nachteile eines differenzierten und flexiblen Systems	139
3.6. Das Problem der Organisations-Ziele	141
3.6.1. Die Bedeutung der Ziele	141
3.6.2. Die Ermittlung von Organisationszielen	142
3.6.3. Entstehung und Wandel von Zielen	143
3.6.4. Die Bedeutung der Vielzweck-Organisation	149
3.6.5. Die kirchlichen Organisationsziele	159
3.7. Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der kirchlichen Organisation	150
3.7.1. Zum Verständnis von Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit	150
3.7.2. Implikationen für die Kirche	153
3.8. Möglichkeiten einer Reorganisation kirchlicher Strukturen	155
3.9. Zusammenfassung	158

4. EINSTELLUNG UND VERHALTEN DES INDIVIDUUMS IN DER KIRCHLICHEN ORGANISATION	161
4.1. Die kirchliche Mitgliedschaft	161
4.2. Die Wahrnehmung der kirchlichen Organisation	164
4.3. Der Kirchenbesuch der Mitglieder	167
4.3.1. Die Praxis des Kirchganges	167
4.3.2. Die Kirchenbesucher und ihre Bindung an Gemeinde und Kirche	169
4.3.3. Der unwahrscheinliche Kirchenbesucher	171
4.3.4. Die Ritualisten unter den Kirchenbesuchern	172
4.3.5. Die Bedeutung des Rituellen	173
4.4. Die Einstellung des Individuums zu Werten und Glaubensvorstellungen	175
4.4.1. Messung und Bewertung der Einstellungs-Komponenten	175
4.4.2. Dissonanzgefühle gegenüber der Kirche	178
4.4.3. Die Einstellung zu Glaubensinhalten	181
4.4.4. Allgemein akzeptierte Glaubenswahrheiten der modernen Gesellschaft	182
4.4.5. Die Kirche als Repräsentant religiös-ethischer Normen	186
4.5. Zu Fragen der religiösen Sozialisation	187
4.6. Die kirchliche Institution als Steuerungs-System	190
4.6.1. Die Institution als Meta-System der Kommunikation	190
4.6.2. Die Bedeutung der institutionalisierten Religion	192
4.7. Zusammenfassung	194
5. DIE GRUPPE IN DER KIRCHLICHEN ORGANISATION	197
5.1. Grundlegende Aspekte der Gruppe	198
5.1.1. Verschiedene Ansätze und Unterscheidungen	198
5.1.2. Die Bedeutung der Primär- und Sekundärgruppe	199
5.2. Das informelle Element in der Organisation	202
5.2.1. Die informelle Gruppe	202
5.2.2. Der informelle Führer	204
5.2.3. Die Pflege der informellen Beziehungen	204
5.3. Die Arbeitsgruppe in der kirchlichen Organisation	206
5.4. Möglichkeiten und Grenzen des Gruppentrainings	209
5.5. Zum Problem der Nichtübertragbarkeit des Verhaltens	210
5.6. Zusammenfassung	212

6.2U FRAGEN DER FÜHRUNG UND LEITUNG	213
6.1. Hierarchie, Autorität und Legitimation	213
6.1.1. Die Autorität und ihre Legitimation in sozialen Organisationen	213
6.1.2. Zum Problem der Hierarchie und Autorität in der Kirche	217
6.1.3. Die Frage nach der Legitimität kirchlicher Autorität	220
6.1.4. Die Bedeutung von Konsens und kohäsiver Basis	223
6.1.5. Hierarchische versus demokratische Autoritätsstruktur	225
6.2. Notwendigkeit und Aufgaben der Führung und Leitung	226
6.2.1. Führung als Gegenstand der Forschung	226
6.2.2. Aufgaben und Notwendigkeit der Führung aus der Sicht des Offenen Systems	227
6.2.3. Zur Problematik kirchlicher Führungspositionen	231
6.2.3.1. Aufgaben und Umfang der Leitungstätigkeit	231
6.2.3.2. Die berufliche Belastung aus der Sicht der Priester	233
6.3. Entscheidungsbildung in sozialen Organisationen	235
6.3.1. Ein rationales Modell	236
6.3.2. Die kognitiven Grenzen der Rationalität	239
6.3.3. Persönlichkeitsmerkmale und Entscheidungsbildung	240
6.3.4. Weitere Faktoren, die die Entscheidungsbildung beeinflussen	241
6.4. Verschiedene Ansätze und Auffassungen der Führung	244
6.4.1. Die personalistische Auffassung der Führung	244
6.4.1.1. Ergebnisse der Forschung	244
6.4.1.2. Der charismatische Führer	246
6.4.1.3. Führung und Persönlichkeit	249
6.4.1.4. Führung durch Spezialisten	250
6.4.2. Der Führer als Gruppenmitglied	251
6.4.3. Führung als Funktion	253
6.4.3.1. Der funktionale Ansatz der Führungstheorie	253
6.4.3.2. Führung als Steuerung	257

6.5. Zu Fragen des Führungsstiles	259
6.5.1. Der autoritative Führungsstil	259
6.5.2. Druck und Zwang als Machtstrategien	261
6.5.3. Beeinflussung durch Manipulation	262
6.5.4. Der partizipative Führungsstil	263
6.6. Die Gruppe als Führungs- und Leitungsinstanz	264
6.6.1. Einige psychologische Komplikationen	264
6.6.2. Die Entscheidungsbildung in Gruppen	268
6.6.3. Das Problem der "Multiplen Führung"	271
6.6.4. Kritik und Vorbehalte gegen die Gruppe als Leitungs- und Führungsinstanz	272
6.7. Zusammenfassung	275
Nachwort	279
Literaturverzeichnis	281

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abb. 1 Organisationskonzept einer Diözese	45
Abb. 2 Mehrstufige, kollegiale Leitungsstruktur auf der Ebene der Diözese	71
Abb. 3 Die Stabile Organisation	91
Abb. 4 Der Plan von St.Gallen	97
Abb. 5 Die Ordnung der Gemeinde nach Hippolyt von Rom	106
Abb. 6 Lutherische Kirchenverfassung Kursachsens 1580	110
Abb. 7 Strukturmuster von Organisationsplänen	116
Abb. 8 Formale und informelle Organisation in einer militärischen Einheit	120
Abb. 9 Zunahme der Mitgliederzahl	125
Abb. 10 Modell zur Diagnose des Organisationsverhaltens	155
Abb. 11 Rückgang der Kirchenbesucher	167
Abb. 12 Teilnahme am kirchlichen Leben	177
Abb. 13 Die Stellung der Kirche zum heutigen Wertsystem aus der Sicht der deutschen Katholiken	180
Abb. 14 Was ist religiös- was ist gut?	184
Abb. 15 Nachlassende religiöse Sozialisation im Elternhaus	189
Abb. 16 Modell des Gruppenverhaltens	201
Abb. 17 Führungsmuster,- Ebenen,- Anforderungen	229
Abb. 18 Phasenfolge der Führungsfunktionen	254

VORWORT

Im deutschsprachigen Raum hat sich eine gesamtkirchliche Entwicklung angebahnt, die seit einigen Jahren die Kirchen in steigende Unruhe versetzt.

Vor allem die Kirchen in der Bundesrepublik standen in den letzten Jahrzehnten unter dem Zeichen eines enormen Wachstums und einer entsprechenden organisationalen Expansion. Die Umweltbedingungen gestalteten sich für die Kirchen sehr günstig. Mit einem beachtlichen Aufwand an Mitteln und Personal wandten sie sich vor allem auf dem sozialen Sektor neuen Aufgabenstellungen zu. In den meisten Fällen wurden die Führungs- und Leitungssysteme umstrukturiert. Auf eine unsichere und sich rasch wandelnde Umwelt reagierten die Kirchen mit einer enormen inneren Differenzierung. Im Zuge dieses Organisationswandels zeichnet sich eine wesentliche Umwandlung der kirchlichen Gesamtstruktur ab.

Im Gegensatz zum organisationalen Wachstum und Wandel muss eine langsame und kontinuierliche Abnahme der Mitglieder am kirchlichen Leben festgestellt werden. Trotz dieses stillen Auszuges ist die innere Bindung an die Kirche im wesentlichen geblieben. Auch verfügen die Kirchen über eine starke Unterstützung durch die Mitglieder und der breiteren Umwelt; offenbar ist ihr Einfluss grösser als die Reichweite der Theologie. Wobei allerdings damit gerechnet werden muss, dass bei einer Fortsetzung der inneren Emigration der Mitglieder sich die Unterstützung zwangsläufig verringert.

Die Reaktionen diesem Sachverhalt gegenüber können verschieden sein. Man kann in lautes Lamento und Beschwürungen ausbrechen, sich über neue Strategien den Kopf zerbrechen, Aktionen ins Leben rufen, die Zeit dafür verantwortlich machen oder Schuldige suchen.

Man kann aber auch einen Weg gehen, den man in der Kirche noch kaum ernsthaft in Erwägung gezogen hat. Wenn eine soziale Organisation wie die Kirche derart auseinanderdriftet, einerseits in eine organisationale Expansion, andererseits in Richtung einer laufenden Distanzierung der Mitglieder, so sollte man auch untersuchen, ob nicht unter anderem auch organisations-immanente Konstellationen für eine solche Entwicklung verantwortlich sind.

Organisationen sind dynamische und flexible Gebilde, die sich anpassen und zurückziehen, sich modifizieren, inneren Normen und Gesetzmäßigkeiten gehorchen, sich äusseren Drücken fügen müssen und sich so dauernd verändern. Man kann sie als Systeme verstehen, als eine Ganzheit mit eigenen Eigenschaften, in der einzelne Elemente in einer dynamischen Wechselwirkung miteinander stehen. Eine Änderung eines System-Elementes führt zu Modifikationen in anderen Teilen und damit zu einer Veränderung des ganzen Systems. Da eben die Menschen das tragende Element einer Organisation sind, ist das Geschehen von gewissen Gesetzmäßigkeiten und psychologischen Mechanismen geprägt. Für die Beteiligten ist der Organisationswandel weitgehend unbewusst. Die innere Dynamik, von der das Ganze getragen ist, führt meist zu nicht voraussehbaren Entwicklungen.

Sie sieht sich dann plötzlich die geistliche Leitungsspitze in der Rolle eines Aufsichtsrats-Vorsitzenden grosser sozialer Unternehmen, oder man bemerkt, dass bei der Disposition von Führungsenergie, Mittel und Personal der Akzent auf Sparten und Tätigkeiten gesetzt wurde, die andere genau so gut übernehmen könnten, dass das Leitungssystem in seiner jetzigen Konstruktion der Aufgabe nicht mehr gewachsen ist und manche Funktionen kaum mehr ausgeübt werden können, oder dass man die innere Differenzierung so weit treiben liess, bis die Integration ins Ganze kaum mehr zu bewerkstelligen ist. Schlussendlich muss man dann noch feststellen, dass es um die soziale Akzeptanz nicht gut bestellt ist. Trotz lauter Forderungen und Zustimmungsbekundungen können sich die Mitglieder mit der Gesamtorganisation kaum mehr identifizieren.

Da eine soziale Organisation in einem beständigen Fluss und Wandel begriffen ist und nicht nach irgendwelchen Prinzipien automatisch gesteuert wird, ist auch für die Kirche als soziales System eine dauernde Reflexion und Reorganisation eine innere Notwendigkeit. Um ihre Identität zu bewahren, muss sie ihre eigenen Aktivitäten in einem dauernden feed back an ihren inneren Normen und an ihrem Auftrag messen. Eine Kirche kann sich nicht in jeder beliebigen Richtung entwickeln, sie kann sich nicht jeder Aufgabe zuwenden, denn als soziale Organisation ist sie primär für einen bestimmten Zweck errichtet und strukturiert. Ein Nicht-Festhalten am primären Auftrag könnte den Kern der Selbstzerstörung in sich tragen.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag zum Verständnis der kirchlichen Organisationsproblematik und der Organisationsentwicklung der letzten Jahrzehnte leisten. Dabei geht es weniger um praktische Anleitungen und Vorschläge zur Organisationsgestaltung, sondern hauptsächlich um die Darstellung verschiedener Elemente, Determinanten und psychologischer Kräfte, die das Organisationsverhalten beeinflussen. Die Betrachtung der Kirche als soziale Organisation soll dabei im Vordergrund stehen. Zu diesem Zweck wurde auf Ansätze und Ergebnisse der empirischen Forschung des Organisationsverhaltens zurückgegriffen und versucht, sie mit den Phänomenen der kirchlichen Organisation in Verbindung zu bringen. Als Rahmen und begriffliches Konzept wurde für die Untersuchung der sozialpsychologische Ansatz des Offenen Systems gewählt.

Von dieser Konzeption wurde auch weitgehend das Vorgehen bestimmt. Nach einer Darlegung des theoretischen Ansatzes bildet die Beschreibung einzelner Elemente und ihrer Interdependenz, der Funktionen, Strukturen und Determinanten der kirchlichen Organisation den ersten Teil. Ein weiterer Abschnitt beschäftigt sich mit den Organisationsmitgliedern. Als Individuen mit spezifischen Werten, Normen, Glauben, Motivationen und Leistungen, bilden sie das tragende Element der kirchlichen Organisation und erhalten sie in ihrer Existenz. Dann wird der Komplex der Gruppe behandelt. Gerade die Kirche bildet eine Einheit, in der soziale Gruppen der verschiedensten Art interagieren und durch die Organisation ihre eigenen Qualitäten erhalten. Ihre Integration und Kontrolle stellen an die Organisation besondere Anforderungen. Im letzten Teil wird auf spezielle Fragen der Führung und Leitung eingegangen. Für die Kirche, die stark von den Zügen einer Freiwilligen-Organisation geprägt ist, stellen Führung und Leitung ein delikates Problem dar, das einer steten Reflexion bedarf.

Die vorliegende Untersuchung hat eher den Charakter eines Problem-Aufrisses bzw. einer Konzeption über die Kirche als soziale Organisation angenommen. Das liegt einmal daran, dass bis jetzt relativ wenig Untersuchungen existieren, die sich mit dem organisationalen Aspekt der Kirche befassen. Zum anderen kann oder will die Kirche Daten und Unterlagen über bedeutende Sparten und Gebiete der Organisation kaum zur Verfügung stellen, auf Grund deren man sich ein genaueres Bild über die Gesamtorganisation machen könnte. Dass das

nicht möglich ist, liegt zum Teil an inneren Organisationsbedingungen, aber auch an einem mangelnden Bewusstsein der Bedeutung und Tragweite eines organisationalen Denkens.

Da auch Organisations-Verhalten gegen alle Annahmen in einem hohen Grade unbewusst ist, bedeutet die Bemühung, Verhalten auf seine psychologischen Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen hin zu untersuchen, stets auch einen Akt des Bewusst-Werdens. Nur wenn man sich der Verhaltensweisen und Umstände in einem gewissen Umfang bewusst ist, kann bei Komplikationen und Störungen das Verhalten wieder so orientiert und organisiert werden, dass Existenz und Aktivität einigermaßen sichergestellt sind.

An dieser Stelle möchte ich ganz besonders Herrn Prof.Dr. SCHMIDTCHEN für seine Offenheit gegenüber dieser Frage- und Problemstellung danken. Ich bin ihm sehr verbunden für seine bereitwillige Betreuung, für die Orientierungshilfen und Anregungen auf diesem schwierigen Gebiet. Auch Herrn Prälat J.BARTH spreche ich meine Anerkennung für seine Unterstützung aus.

Nicht zuletzt danke ich meiner Frau Ingeborg, die durch ihre Einstellung und vielfältige Mithilfe das Zustandekommen dieser Arbeit ermöglichte. Andrea BLANKENHORN las in dankenswerter Weise Korrektur. Dorothea BINDER zeichnete die Abbildungen 1, 2 und 11.

1. DIE KIRCHE ALS SOZIALE ORGANISATION UNTER DEM ASPEKT DES OFFENEN SYSTEMS.

1.1. Die Kirchen und die Organisations-Problematik.

1.1.1. Die Kirchen als Bestandteil der Volkswirtschaft.

Wenn über alle möglichen Gesichtspunkte und Probleme der Kirchen diskutiert wird, tritt die Tatsache wenig in Erscheinung, dass sie einmal grosse und komplexe Organisationen sind und zum anderen als solche eine nicht unerhebliche Bedeutung innerhalb der Volkswirtschaft besitzen.

So sind die beiden grossen christlichen Konfessionen die mitgliederstärksten Organisationen in der Bundesrepublik; in ihnen sind 94,7 % der Bevölkerung organisiert. 27,06 Millionen (44,6 %) Personen gehören zur Katholischen Kirche und 28,48 Millionen (47 %) zur Evangelischen Kirche (GRÖNER 1976, S.346).

Die Kirchen zählen auch zu den grossen Arbeitgebern im Bundesgebiet. Allein in der Katholischen Kirche waren 1974 etwa 350 000 Personen hauptberuflich beschäftigt (Ebd. S.350). In der Evangelischen Kirche dürften die Verhältnisse ähnlich liegen. Im Dienste der Kirche und in ihren verschiedenen Werken und zugewandten Organisationen, Firmen und Verlagen waren schätzungsweise schon vor 10 Jahren etwa zwei bis drei Millionen direkt oder über ihre Familie mit einer der beiden Kirchen in einem Arbeitsverhältnis verbunden (GOLDSCHMIDT 1971, S.10, 20, Anm. 12, zit. in: RAMMENZWEIG 1975, S.90). Der Personalstand der beiden grossen Kirchen von über 700 000 dürfte einen jährlichen Aufwand von schätzungsweise über 24 Milliarden DM für Löhne und Gehälter bedeuten.

Finanziert wird die kirchliche Tätigkeit hauptsächlich aus Kirchensteuern, die vom Staat im Auftrag der Kirche und gegen Vergütung eingezogen werden. Die beiden grossen Kirchen hatten im Jahre 1974 ein Nettoeinkommen von 7,5 Milliarden DM (GRÖNER 1976, S.350). Die Finanzierung der sozial-caritativen Tätigkeit geschieht im wesentlichen über eigene Quellen (Caritas-Verband 1977, S.92).

Die grossen Kirchen entwickeln soziale und wirtschaftliche Aktivitäten auch über ihre Grenzen hinaus. Für Projekte der Entwicklungshilfe in den Ländern der Dritten Welt stellte 1973 allein die Katho-

lische Kirche über Spendenaufkommen 147 Millionen zur Verfügung (GRÖNER 1976, S.350).

Kirchen, Gemeindezentren, die vielen kirchlichen Institutionen und soziale Einrichtungen stellen nicht nur Vermögenswerte dar, sondern bilden insgesamt einen beachtlichen Markt für Industrie, Handel und den gesamten Dienstleistungssektor. Allein zum Deutschen Caritas-Verband gehören 24 824 Einrichtungen mit 1,13 Millionen Plätzen bzw. Betten (Ebd. S.349).

Auch in den Medien haben die Kirchen ihren Platz. Es gibt eine Fülle von Zeitschriften; davon hatten allein die diözesanen Kirchenzeitungen 1973 eine Verkaufsauslage von 1,9 Millionen (Ebd. S.350).

Die Kirchen sind nicht nur pastorale Institutionen, sondern sie bilden als grosse soziale Organisationen einen nicht unbedeutenden Anteil innerhalb der Volkswirtschaft.

1.1.2. Das mangelnde Organisations-Verständnis der Kirchen.

Die Kirche als "Organisation" zu bezeichnen, erscheint im deutschen Sprachraum als ein problematisches Unterfangen. Offensichtlich fehlt es den Kirchen an einem Organisations-Verständnis (RAMMENZWEIG 195, S.18 ff).

Von der Problematik der In-Frage-Stellung der Kirche als Organisation ist die Katholische wie die Evangelische Kirche betroffen. Wie RAMMENZWEIG festgestellt hat, wurde das Thema der kirchlichen Organisation innerhalb der anstehenden Kirchenreform angediskutiert. Als wirkliche Organisation wird sie aber nicht völlig anerkannt. Die Kritik an organisatorischen Mängeln der Kirche wird gerne mit theologischen Gründen entschuldigt. Weil man sich innerhalb der Kirche nicht zur Organisation stellen kann, wird sie als solche auch nicht beachtet. "Als ernst zunehmende Organisation ist sie für die Fachleute ot im Rückzug" (Ebd. S.23). Auch z.B. BORMANN & BORMANN-HEISCHKEIL (1971, S.31) wollen die Evangelische Kirche nicht wesensmäßig als Organisation verstehen.

Auch auf der katholischen Seite steht man dem Problem gegenüber, dass man die Kirche weder theoretisch noch praktisch als "Organisation" anerkennen will.

Diese Einstellung hängt eng mit dem Kirchenbegriff zusammen. Noch immer schwingt das organologische Denken der Romantik nach, als man die

Idee des Corpus mysticum entdeckte und daraus eine organologische "corpus"-Ekklesiologie entwickelte, die der alten institutionalistischen "populus"-Ekklesiologie entgegenstand (RATZINGER 1961, S.174). In diesem Sinne betont auch MÜRSDORF (1961, S.275, 1969, S.485), dass das oberste Struktur-Prinzip der Kirche das Prinzip der Haupt-Leibes-Einheit sei.

Ein weiterer Aspekt des kirchlichen Selbstverständnisses kann zu einem mangelnden Organisationsverständnis beitragen. Man sieht das "Erkennbare und Verborgene" der Kirche als eine Einheit (RATZINGER 1961, S.181). Auch die "Dogmatische Konstitution über die Kirche" betont, dass der Innen- und Aussenbereich der Kirche nicht getrennt als zwei verschiedene Grössen gesehen werden darf: "Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche, sind nicht als zwei verschiedene Grössen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst" (Dogmatische Konstitution über die Kirche 1966, S.171). Aus dieser Sicht blieb die formale Seite und die damit verbundene Problematik relativ unbeachtet. Für den Sachverhalt ist auch bezeichnend, dass das Stichwort "Organisation" im Lexikon für Theologie und Kirche nicht erscheint.

Hinter dem mangelnden Organisationsverständnis kann sich auch ein geistiges Orientierungsproblem der Kirche verbergen. KAUFMANN (1973) meint, dass die Sozialauffassung kirchlichen Denkens nicht wirklichkeitsnah sei. Er spricht auch von einer naiven Gesellschaftsauffassung der Kirche. Für einen Kirchenmann und Theologen seien die Theorien und Methoden vor allem der Sozialpsychologie komplex und damit die Daten empirischer Sozialforschung kaum mehr interpretierbar. "Die zwar immer noch geringe Präzision sozialwissenschaftlicher Kategorien und Feststellungen muss als kritisches Korrektiv der naiven Gesellschaftsauffassung gesehen werden ..." (Ebd. S.197).

Seit den 50-er Jahren gibt es eine steigende Anzahl von Untersuchungen über die Kirche (FÜRSTENBERG 1964, MATTHES 1969). Diese Arbeiten sind vorwiegend von einem pastoral-soziologischen Ansatz geprägt und die Kirche in ihrer gesamten organisationalen Wirklichkeit tritt noch wenig in Erscheinung. Was das Organisationsverständnis angeht, so stellt MATTHES (1969, S.92) noch in Frage, ob man wegen ungeklärten Mitglied-

schaftskriterien die Kirche als Organisation im engeren Sinne auffassen könne. Wenn überhaupt, so könne man sie eher als eine bürokratische Kernorganisation bezeichnen. Wesentlich unbefangener beschäftigt man sich im angloamerikanischen Raum mit dieser Problemstellung (RUDGE 1968, S.10 f.).

Innerhalb der Kirche dominiert eher das spirituelle Denken. Obwohl man tagtäglich mit der faktischen Organisation umgeht und das Metier anerkanntermaßen beherrscht, wird in diesbezüglichen Verlautbarungen und Publikationen das Spirituelle in den Vordergrund gestellt, sodass der Eindruck entsteht als sei die Kirche immer noch eine "Bewegung" (WESTOW 1970). Auch eine modische Übernahme gängiger Begriffe kann nicht darüber hinwegtäuschen, wie innerlich fremd man dem Sachverhalt gegenübersteht. So spricht man von "gemeindestrukturierenden" Elementen, wie Geist und Wort des Herrn (KLOSTERMANN 1967, S.47 f), oder unter "Kirche als Offenes System" werden frühe Formen des Gemeindelebens charakterisiert als "offen für den Geist in aufgeschlossener Liebe" (SCHÜRMANN 1972, S.311). Eine blosse Adaption von Begriffen kann schwerlich als Akt der Bewusstwerdung der Problematik bezeichnet werden.

Bis jetzt ist offenbar die Tatsache, dass die Kirche eine komplexe soziale Organisation mit all den entsprechenden psychologischen Implikationen darstellt, wenig ins Bewusstsein gerückt, was schon dadurch erhärtet wird, dass es kaum Untersuchungen über die Organisations-Strukturen der Kirchen gibt (KAEFER 1978, S.277).

Auch wenn sich eine Neuorientierung im Denken in gewissen Ansätzen zeigt (FRIES 1976), so scheint der mühevollen Weg der Auseinandersetzung und des interdisziplinären Dialoges mit den umfangreichen und differenzierten Forschungen und Ergebnissen über menschliches Verhalten in Organisationen den Kirchen nicht erspart zu bleiben. Nur so kann die Antinomie überwunden werden, die darin besteht, dass die Kirchen zu den grössten Organisationen und Arbeitgebern zählen, sich aber selbst nicht als soziale Organisation verstehen wollen.

1.1.3. Zur Frage der typologischen Einordnung der Kirche.

Warum man sich gegenüber der Auffassung der Kirche als Organisation skeptisch verhält, kann auch auf einem Missverständnis beruhen. Im persönlichen Gespräch anlässlich der Recherchen hat sich gezeigt, und auch aus manchen Abhandlungen ist es zu entnehmen (z.B. KAEFER

1978), dass man unter dem Begriff Organisation implizit eine profitorientierte Organisation des Produktions- oder Dienstleistungsbereiches vor Augen hat, in der alles streng formalisiert ist, Mittel- und Erfolgskontrollen bestehen, und die ihre Maßnahmen an profitorientierter Effizienz ausrichtet.

Es ist unter anderem auch eine Frage der Typologisierung. Kann man die Kirche unter eine gewisse Kategorie von Organisationen einreihen, welche Charakteristik besitzt sie?

Zuerst bleibt einmal festzustellen, dass die Kirche eine soziale Organisation im allgemeinen Sinne ist. In der Sicht des Offenen Systems in seinem sozialpsychologischen Ansatz muss man die Kirche als soziale Organisation bezeichnen, denn Organisationen als soziale Systeme "... bestehen aus geordneten Verhaltensweisen einer Anzahl von Individuen. Diese geordneten Verhaltensweisen sind ergänzend oder voneinander abhängig im Hinblick auf irgendeinen allgemeinen Ausstoss oder Ergebnis; sie werden wiederholt, sind relativ andauernd und begrenzt durch Raum und Zeit" (KATZ & KAHN 1978, S.20).

Die Kirche als soziale Organisation weist jedoch besondere Charakteristika auf.

Nach HASENFELD & ENGLISH (1974) ist ein hervorstechendes Merkmal ihr "ideologischer" Charakter. Ihre Ziele werden als Werte definiert und meistens als Prinzipien formuliert. Damit ist eine eigene Problematik verbunden. Die Auslegung bzw. die Umsetzung dieser allgemeinen Prinzipien in die Praxis kann innerhalb des Systems öfters zu Konflikten führen. Auch stimmen die Bedürfnisse der Mitglieder mit den Zielen des Leitungsstabes nicht immer überein.

Ein weiteres Charakteristikum dieser Organisation ist es, dass die Mitglieder die Organisation nicht instrumentell, d.h. nicht unbedingt zum Erreichen irgendeines Zieles, z.B. Geld betrachten, sondern dass das Dabeisein in der Organisation für sie innerlich etwas bedeutet. Man spricht hier von einer expressiven Funktion der Organisation. Die Organisation wird eher als eine Gemeinschaft Gleichgesinnter erlebt. Der Zusammenhalt ist oft bedingt durch ein allgemeines Band des Gefühls. Der Mensch sieht sich im Gegensatz zu einer profitorientierten Organisation weniger als Träger einer instrumentellen Rollenfunktion an, denn als Mitglied einer Gemeinschaft (KATZ & KAHN 1978, S.148 f, 258).

Was die Bindung der Mitglieder angeht, so gehört die Kirche zur Kategorie der "Freiwilligen-Organisation". Für sie ist bezeichnend, dass formale Zugehörigkeit und innere Anteilnahme auseinanderfallen können (LUHMANN 1972, S.388). Es gehört zu ihrem Wesen, dass eine Gruppe von Aktivisten den inneren Kern bilden und die meisten Mitglieder mehr am Rande stehen (KATZ & KAHN 1978, S.302).

Aus der vergleichenden Analyse von Organisationen ergibt sich eine weitere Eigenart der Kirche. Auf Grund der vergleichenden Analyse teilt ETZIONI (1975 a) die Organisationen in drei Gruppen ein: Macht-Organisationen, utilitaristische Organisationen und normative Organisationen.

Nach dem Autor handelt es sich bei der Kirche um eine normative Organisation: "Normative Organisationen sind Organisationen, in denen die normative Macht die grössere Quelle der Kontrolle über die meisten niedrigeren Mitglieder ist, deren Orientierung zur Organisation durch eine hohe Bindung charakterisiert ist" (Ebd. S.40). Auf Grund dieser Bindung werden von den Mitgliedern Direktiven akzeptiert, und so erhält die Organisation die Unterstützung, die sie für ihre Operationen benötigt. Diese Direktiven werden als legitim angesehen. "Führerschaft, Rituale, Manipulation von sozialen und Prestige-Symbolen und die Resozialisierung gehören zu den Haupttechniken der Kontrolle." (Ebd. S.40).

Die Typisierung einer Organisation kann auch von der Art ihrer Tätigkeit her geschehen, wobei man nach dem Modus des "Umsatzes" (throughput) fragt.

Von da aus gesehen ist die Kirche nicht ökonomisch-produktiv bzw. profitorientiert, sondern sie befasst sich mit Menschenbildung und Dienstleistungen, die gemeinnützigen Charakter haben.

Charakteristisch für Organisationen, die auf eine persönliche Veränderung abzielen ist, dass sie es mit der Komplexität menschlicher Natur zu tun haben. Menschen sind reagierende, teilnehmende Subjekte, andererseits sind sie auch Objekte des Bildungsprozesses. Dabei ist die willentliche Kooperation der Organisationsmitglieder von entscheidender Bedeutung. Von beiden Seiten, sowohl von der Organisation, wie vom Mitglied her, muss man aufeinander reagieren und eingehen. (KATZ & KAHN 1978, S.148f).

Von der Funktion für die Gesellschaft her kann man die Kirche zu den Erhaltungssystemen rechnen. Solche Systeme dienen der Haupterhaltung der Strukturen einer sozialen Ordnung. Sie sind verantwortlich für die normative Integration der Gesellschaft, indem sie allgemeine Normen und spezifische Verhaltensformen schaffen (Ebd. S.144 ff). Kirchen sind eine der bedeutenden Produzenten von Meta-Systemen der Kommunikation, die die soziale Organisation steuern (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.12 ff). Ausserdem leisten sie durch den "Religiösen Stilisierungs-Effekt" einen wesentlichen Beitrag zur gesamten Kultur (Ebd. S.20 ff).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Kirche eine soziale Organisation ist, sie besitzt einen ideologischen Charakter, für ihre Mitglieder hat sie eine expressive Funktion, sie trägt Züge einer Freiwilligen-Organisation, sie ist eine normative Organisation, eine Organisation für Menschenbildung und Dienstleistung und schliesslich hat sie für die Gesamtgesellschaft die Funktion eines Erhaltungssystems. Hinzufügen muss man auch, dass sie zu den grossen Religionssystemen der Welt gehört. Last not least hat sie eine Funktion wie sie die Kirche selbst sieht als "... Zeichen und Werkzeug für die ... Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit" (Dogmatische Konstitution über die Kirche 1966, S.157).

Der Versuch, die Kirche auf einen bestimmten Organisations-Typ festlegen zu wollen, führt zu keinem befriedigenden Ergebnis. Bei diesem Unternehmen zeigen sich lediglich Teilaspekte der Kirche. Doch ergeben sich aus den Sichtweisen der kirchlichen Organisation bemerkenswerte Einsichten, die in vielen Punkten für die kirchliche Organisation von grossem Nutzen sein könnten.

Die Schwierigkeit der Typisierung ist allerdings ein allgemeines Problem. Bis jetzt ist es der Organisationsforschung trotz der verschiedensten Ansätze nicht gelungen, Kriterien zu entwickeln, die die Komplexität von realen Organisationen erfassen können (TÜRK 1978, S.176 f). Diesbezüglich soll noch bemerkt werden, dass die Übertragung z.B. von ökonomischen Modellen auf die Kirche nicht unbedingt von Erfolg ist (KATZ & KAHN 1978, S.159).

1.1.4. Die Identifikation der kirchlichen Organisation.

Die Frage nach der Identifikation oder Definition einer Organisation zu stellen, nämlich was sie ist, tut und will, ist nicht ohne Bedeutung.

Von ihrem Namen auszugehen, oder von der Meinung der Stifter, Leiter oder irgendwelcher führenden Männer, wie sie sich in Jahrbüchern, Rechenschaftsberichten oder amtlichen Dokumenten niederschlägt, kann Gefahren mit sich bringen. "Such statements of objectives may idealize, rationalize, distort, omit, or even conceal some essential aspects of the functioning of the organization" (KATZ & KAHN 1978, S.19).

Mit dem Namen sind meistens sozial akzeptierte Stereotypen verbunden, die in den Köpfen dem Menschen vorhanden sind und sich nicht mit der Wirklichkeit zu decken brauchen. Die soziale Wahrnehmung einer Organisation braucht nicht mit der Realität übereinzustimmen, da die Wahrnehmung unbewusst geschieht und sich mit mancherlei Komponenten der menschlichen Einstellung verbindet (SCHMIDTCHEN 1972, S.1, MARCH & SIMON 1976, S.144). Auch werden Absichten und Ziele einer Organisation bei Darstellungen dieser Art mit persönlichen Zielen verwechselt, oder die Ziele der Führer und der übrigen Mitglieder unterscheiden sich voneinander. Deshalb sind viele Forscher der Meinung, dass eine wissenschaftliche Analyse einer Organisation von diesen Angaben und Annahmen nicht ausgehen darf, sondern dass für eine Identifizierung einer Organisation allein die verschiedensten Zyklen der Aktivitäten maßgebend sind (z.B. KATZ & KAHN 1978, S.20 f).

Mit der Problematik, dass man von theoretischen Annahmen und offiziellen Erklärungen ausgeht, sind viele religions-soziologischen, bzw. pastoral-soziologischen Untersuchungen behaftet indem theologische Aussagen über die Kirche den Untersuchungen vorausgeschickt, bzw. in sie eingearbeitet werden. So sind die Arbeiten des Österreichischen Seelsorgeinstitutes (1967), BORMANN et al (1971). SPIJKER (1970), GLATZEL (1976) und LÜCK (1978) von dieser Methode geprägt, nur um einige Autoren beispielhaft zu nennen.

Die theologische Besinnung und Argumentation, z.B. über das Wesen der Kirche, der Ämter und der verschiedenen Dienste, hat nicht nur ihre Berechtigung, sondern es ist eine zwingende Notwendigkeit. Man darf jedoch nicht übersehen, dass sich daraus für die Identifikation der Organisation oder für praktische Ableitung der Orga-

nisationsgestaltung erhebliche Schwierigkeiten ergeben. Sie ergeben sich auch aus dem methodischen Ansatz. Die theologischen Aussagen bewegen sich auf der Ebene der Deutung, organisationale Untersuchungen haben es mit der Ebene der Fakten und deren Beschreibung zu tun. Es gehört zum Wesen empirischer Wissenschaften, zu denen auch die Sozialpsychologie der Organisation gehört, dass man von unten her beginnt, indem man sich mit den Fakten konfrontiert, sie zu beschreiben sucht und dann schliesslich eine Deutung intendiert. Untersuchungen, die von theologischen Begriffen und Erklärungen ausgehen, lassen sich kaum in die Realität der momentanen kirchlichen Organisation umsetzen. So kommt auch GLATZEL (1976, S.100 ff) zu dem Schluss, dass sich aus theologischen Ansätzen und historischen Gemeindemodellen keine konkreten Modelle für die Gegenwart ableiten lassen.

Durch diesen Ansatz bedingt gerät auch das Gesamtbild der Organisation leicht aus dem Blickwinkel, und so wird in den meisten Fällen die Fiktion aufrecht erhalten, als sei die Kirche eine rein pastorale Einrichtung. Die grossen Bereiche der Dienstleistungen und anderer sozialer Aktivitäten werden dabei ausgespart. Auch Arbeiten und Darstellungen, die sich mit der Struktur der Kirche befassen, gehen so vor (JEDIN, LATOURETTE, MARTIN 1970, BARTH 1973).

Um eine Organisation zu identifizieren, erlaubt bzw. fordert die Offene Systembetrachtung, dass man die gesamte Organisation in die Überlegungen und Untersuchungen mit einbezieht. Eine Organisation kann nicht detailliert, sondern sie muss als Ganzes gesehen werden (SCOTT 1961, S.25).

Für eine Bestimmung der kirchlichen Organisation sind weder die Absichten der Verantwortlichen und die Aussagen der Theologen massgebend, noch das, was in einzelnen Aufgabenbereichen und Sparten getan wird, sondern nur aus ihrer Gesamt-Aktivität lässt sich eine Identifikation ableiten. Nur über die Zyklen der Aktivität und der Ereignis-Muster kann man zu einem Gesamtbild gelangen.

1.2. Überlegungen zur Theorie der Organisation.

1.2.1. Klassische Organisationstheorien.

In diesem Zusammenhang spricht man gerne von klassischen Organisationstheorien (SCOTT 1961). Diese Einteilung ist allerdings sehr verallgemeinernd.

1.2.1.1. Die wissenschaftliche Betriebsführung.

Den Arbeiten von TAYLOR (1911) liegt keine Organisationstheorie im engeren Sinne zu Grunde, sondern es handelt sich bei ihm um Organisationsstudien von grosser praktischer Bedeutung. Der materielle Anreiz, die Arbeitsteilung und die Hierarchie spielen eine Rolle. Von grossem Interesse ist die formale Organisationsstruktur. TAYLOR's Auffassungen haben das Organisationsdenken weithin bestimmt. Eine Menge von Organisations-Analysen ist von diesem Ansatz geprägt (ETZIONI 1978, S.55). MARCH & SIMON (1976, S.17 f) bezeichnen sie auch als psychologische Organisationstheorie.

1.2.1.2. Die Human-Relations-Schule.

Am Beginn dieser Bewegung standen die Hawthorne-Experimente (ROETHLISBERGER & DICKSON 1939), bei denen man zum ersten Mal auf die Bedeutung der informellen Gruppe stiess. MAYO (1933) entwickelte daraus die Human-Relations-Schule. Die Rolle der Kommunikation, der Beteiligung und der Führung wird betont. LEWIN (1948) erforschte die Gruppenprozesse. Man sah die Menschen nicht nur als Individuen, die den Rollenforderungen entsprechen müssen, sondern als Mitglieder einer Gruppe, die ihre eigene Norm und ihren eigenen Zusammenhalt besitzt. In dieser Richtung ging in England die Tavistock-Gruppe. Die Forscher sahen die Organisation als ein soziotechnisches System, das vom Charakter der Umwelt abhängig ist (TRIST & BAMFORTH 1951, EMERY & TRIST 1965).

1.2.1.3. MAX WEBER'S Bürokratie-Modell.

Hier handelt es sich um ein Modell, auf das sich vor allem die Strukturalisten berufen, indem sie sich mit seinen idealtypischen strukturellen Merkmalen der Bürokratie beschäftigen. Nach WEBER besteht der "... bureaukratische Verwaltungsstab... aus Einzelbeamten, ... welche

1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen
2. in fester Amtshierarchie,
3. mit festen Amtskompetenzen,
4. kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach
5. Fachqualifikationen - im rationalsten Fall: durch Prüfung ermittelter, durch Diplom beglaubigter Fachqualifikationen - angestellt (nicht: gewählt) sind,

6. entgolten sind mit festen Gehältern in Geld, meist mit Pensionsberechtigung, unter Umständen allerdings (besonders in Privatbetrieben) kündbar, auch von Seiten des Herrn, stets aber kündbar von Seiten des Beamten; dies Gehalt ist abgestuft primär nach dem hierarchischen Rang, daneben nach der Verantwortlichkeit der Stellung, im Übrigen nach dem Prinzip der 'Standesgemäßheit',
7. ihr Amt als einzigen Haupt-Beruf behandeln,
8. eine Laufbahn: 'aufrücken' je nach Amtsalter oder Leistung oder Beiden, abhängig vom Urteil des Vorgesetzten, vor sich sehen,
9. in völliger 'Trennung von den Verwaltungsmitteln' und ohne Appropriation der Amtsstellen arbeiten,
10. einer strengen einheitlichen Amtsdisciplin und Kontrolle unterliegen." (WEBER 1964, S.162 f, zit. in: TÜRK 1978, S.32).

Das Bürokratie-Modell WEBER's ist ein Ideal-Typus und kein Real-Typus. So gibt WEBER eigentlich nur eine Beschreibung der formalen Charakteristika eine Bürokratie. Dabei werden ausser acht gelassen die Einstellungen, Werte und Ziele bestimmter Untereinheiten und Individuen (PUGH 1966, S.71).

Eine konsequente Durchführung des Modells kann zu Dysfunktionen führen (GOULDNER 1955, SELZNICK 1949).

MÜLLER (1978) spricht sich für eine Relativierung des Bürokratie-Modells aus durch die Einbeziehung sozialpsychologischer Konzepte und systemtheoretischen Überlegungen. Das Funktionieren des Bürokratischen Modells ist vor allem vom Charakter der Umwelt abhängig.

Die Absicht Max WEBER's war es, Charakteristiken einer Organisation zu identifizieren, die er als "Bürokratie" bezeichnete. Ferner wollte er das Wachstum einer Organisation und die Gründe dafür beschreiben und die Aufdeckung der Konsequenzen einer bürokratischen Organisation für die Erreichung ihrer Ziele darstellen (MARCH & SIMON 1976, S.38).

1.2.1.4. Die neo-strukturalistische Richtung.

Bei diesem Lösungsversuch handelt es sich um "... eine Synthese aus der klassischen (oder formellen) Schule und der 'Human-Relations'-(oder informellen) Schule, wobei er sich auch auf das Werk von Max WEBER und bis zu einem gewissen Grad auch auf das von Karl MARX stützt." (ETZIONI 1978, S.70 ff). Charakteristisch für diesen Ansatz

ist, dass mehrere Variablen berücksichtigt werden, wie z.B. formelle und informelle Strukturen, materielle und nichtmaterielle Anreize usw. (Ebd.)

1.2.2. Moderne Organisations-Theorien in psychologischer und soziologischer Sicht.

Bezüglich der Orientierung und Klassifikation im weiten Feld der Organisations-Theorien ist man die verschiedensten Wege gegangen (SCOTT 1961, STOGDILL 1971, PERROW 1973, HILL, FEHLBAUM & ULRICH 1974, S.405 ff). PUGH (1966) wählte als Ansatz eine psychologische und soziologische Betrachtung. Die Organisations-Theorie definiert er folgendermaßen: "Organisations-Theorie ist das Studium der Struktur und des Funktionierens der Organisationen und des Verhaltens von Gruppen und Individuen in ihnen" (Ebd. S.66). Von da aus gesehen zeigen sich gewisse Entwicklungslinien und Strömungen in der Betrachtung und Erforschung der Organisationen. Dieser Ansatz von PUGH ergibt ein sehr differenziertes Bild über die Organisationsforschung und der damit verbundenen Organisations-Theorien. Im Folgenden sollen nur einige Autoren genannt werden beispielhaft als Vertreter der jeweiligen Forschungslinien.

1. Theoretiker des Managements.

Einer der ersten Theoretiker war FAYOL (1949), gefolgt von DAHL (1959), DRUCKER (1955) und GOLDSTEIN (1952) und BROWN (1960).

2. Theoretiker der Strukturen.

Die Haupteinflüsse gingen hier von Max WEBER (1947) aus. Hierher gehören auch die Studien über die Bürokratische Dysfunktion (MERTON 1940, DUBIN 1949 und GOULDNER 1955, ebenso SELZNICK 1949 und BURNS und STALKER 1961).

3. Die Theoretiker der Gruppe.

Dieser Ansatz beginnt mit MAYO (1933) und Kurt LEWIN (1943). Hierher gehören die bekannten Arbeitsuntersuchungen von LEWIN, LIPPIT und WHITE (1939), ROETHLISBERGER & DICKSON (1939), COCH & FRENCH (1948), CARTWRIGHT & ZANDER (1953) und LIKERT (1961). Als Weiterentwicklung dieser Linie sieht PUGH die Michigan-Schule an mit FRENCH (1965), KAHN (1964), TANNENBAUM (1968) usw. Die Vertreter der Organisationspsychologie folgen: BASS (1965) und PORTER und Mitarbeiter (1964).

4. Die Theoretiker des Individuums.

Dazu zählen die Untersuchungen über Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit: RODGER (1950), HERON (1954), KAHN (1960) und HERZBERG, MAUSNER & SNYDERMAN (1959). Zu den bedeutenden Autoren auf diesem Gebiet gehören auch MARCH & SIMON (1958).

5. Die Theoretiker der Technologie.

Als erster muss TAYLOR (1911) genannt werden. Die Spezialisierung hat auch negative Seiten: ARGYRIS (1960) und FRIEDMAN (1955). Das technische Konzept wurde weiter verfolgt von TRIST und Mitarbeitern (1951). Hierher gehört auch die Anwendung der Offenen Systemtheorie durch RICE (1963), EMERY & TRIST (1965). Diese Richtung hat einen gewissen politischen Einschlag.

6. Die Theoretiker der Ökonomie.

CVERT & MARCH (1963) behandeln die psychologischen und soziologischen Faktoren der Entscheidungsfindung.

Wie der kleine Überblick zeigt, sind die Ansätze in der Betrachtung und Erforschung der Organisation sehr komplex und differenziert. Offensichtlich gibt es keine einheitliche Theorie über die Organisation, und damit lässt sich auch kein allgemeiner Begriff der Organisation finden. Jeder Ansatz zu einer Definition der Organisationen setzt gewisse Prämissen, Standpunkte, Bezüge und Konzepte voraus, je nach der organisationstheoretischen, bzw. disziplinären Richtung. Aus diesem Grund soll darauf verzichtet werden, eine Reihe von Definitionen der Organisation hier aufzuführen. Auch HACKMAN, LAWLER & PORTER (1977, S.51) sind der Meinung, dass es keine allgemeine Definition der Organisation geben kann, da keine einheitliche Meinung über das Wesen und über die Struktur der Organisation existiert. Sie sind aber der Überzeugung, dass die verschiedenen Ansätze nützliche Wege für die Betrachtung und das Denken über Organisationen sind, die ihre Vorteile und ihre Grenzen haben.

Zum Problem der Beschreibung, bzw. Definition der Organisation kommt eine weitere Differenzierung hinzu, nämlich die der verschiedenen Traditionen. So sind die Ansätze und Konzeptionen zur Beschreibung und Erforschung von Organisationen in Amerika und Europa sehr verschieden (TÜRK 1978, S.23 f). Vor allem CLEGG (1979, S.1 ff) weist auf die Differenz hin, die in den theoretisch-praktischen Grundlagen der Organisationstheorie in Bezug auf die Problematik der Objektivität, der Vergleichbarkeit oder der Beschreibbarkeit besteht.

Auch soll ein technisches Problem nicht verschwiegen werden. In den letzten Jahren ist die Literatur zur Theorie und zur Problematik komplexer sozialer Organisationen zu einer Flut angestiegen, die sich ein Einzelner gar nicht mehr erarbeiten kann (TÜRK 1978, S.7).

1.2.3. Der systemtheoretische Ansatz in der Organisationstheorie.

1.2.3.1. Allgemeine Systemtheorie.

Die allgemeine Systemtheorie geht auf Ludwig von BERTALANFFY zurück. "Eine allgemeine Definition ist: ein System ist eine Menge (im mathematischen Sinn) von Elementen, zwischen denen Wechselbeziehungen bestehen" (BERTALANFFY 1972, S.18). Das System ist eine Ganzheit mit eigenen Eigenschaften.

BERTALANFFY weist darauf hin, dass die Idee des Systems schon so alt ist wie die abendländische Philosophie. Antikes Denken versuchte die Welt als ... einen Kosmos, eine Ordnung, ein System zu erblicken..." (Ebd. S.18). Erst im 16. und 17. Jahrhundert begann man, das Systemdenken aufzugeben. Man wollte "...die Erscheinungen in Elemente, isolierbare Kausalketten oder Beziehungen zwischen zwei oder wenigen Variablen auflösen" (Ebd. S.19). Diese analytische Untersuchungsmethode hat jedoch ihre Grenze wo es um teleologische Vorgänge wie Regeneration, Wachstum, Regulation oder um adaptives Verhalten komplexer Systeme geht (FUCHS-WEGENER 1972, S.82). Wenn es um die Untersuchung von Systemen geht, so kann es nicht im Sinne einer Systematik geschehen, sondern dem Systemdenken ist eigen, dass die dynamischen Wechselwirkungen, in der die Elemente miteinander stehen, untersucht werden (HASSENSTEIN 1972, S.92). So kann man dann von Systemeigenschaften sprechen, die sich in den einzelnen Elementen nicht wiederfinden, aber bedingt werden durch das Spezifische der Elemente und durch die Gesetze des Zusammenwirkens (Ebd. S.33).

Ein wesentliches Merkmal eines Systems ist seine Stabilität. Ein System versucht, ein homöostatisches Gleichgewicht zu halten. Höhere Organisationen besitzen Ultra- oder Multi-Stabilität. Bei Störungen werden sie veranlasst, nach restabilisierenden Verhaltensweisen zu suchen, oder sie hören auf zu funktionieren (KAPLAN 1972, S.14).

Die Anwendung der Systemtheorie hat verschiedene Entwicklungen genommen. Ursprünglich war sie der Versuch einer komplexeren Betrachtungsweise der Phänomene in den Naturwissenschaften. Unter dem Einfluss von PARSON bekam die Systemtheorie auch in den Sozialwissenschaften zunehmende Bedeutung (ROGERS & AGARWALA-ROGERS 1976, S.48 f). In Deutschland ist die Systemtheorie als ein Gebiet der Regelungstheorie (Kybernetik) bekannt (WIENER 1961). In den Vereinigten Staaten ist die allgemeine Systemtheorie in den Problemen und in der Zielsetzung breiter (BERTALANFFY 1972, S.17).

Es fehlt auch nicht an Kritik an der Systemtheorie. So bezeichnet LUHMANN (1972 b, S.103) die Systemtheorie als eine Modeerscheinung. "Oft erscheint Altvertrautes nur umgekleidet, wenn es als System auftritt." Die Anwendung auf verschiedene Wissensdisziplinen scheint nicht problemlos zu sein. Auch EHRMANN (1972) nennt diesbezügliche Forschungsergebnisse in ihrem Anwendungsbereich Politik als enttäuschend. Was die Untersuchung von Organisationen betrifft, so glaubt ROGERS et al (1976, S.50), dass die Untersuchungsergebnisse kürzer ausfielen als das, was die Systemtheorie versprochen hat. Auch PFEIFFER (1979, S.7 f) bringt Einwände gegen die Anwendung des kybernetischen Systemmodells auf gesellschaftliche Phänomene an. Die Fixierung von Systemgrenzen und Systemzielen für die Gesellschaft sei empirisch unmöglich, auch hätten gesellschaftliche Systeme keine Ziele, wie sie ein kybernetischer Regelkreis voraussetzt. In diesem Sinne wird auch das "soziotechnische Mensch-Maschine-System" abgelehnt (TÜRK 1978, S.28 f).

Trotz dieser auf bestimmte Objekte bezogenen Kritik in der Anwendung der Systemtheorie glaubt PFEIFFER, dass Organisationen ein Objektbereich sind, auf den das Instrumentarium der Systemtheorie passt. Die Anwendung auf die Organisation ist belegt und hat sich "... als weithin akzeptiertes organisationstheoretisches Paradigma durchgesetzt ..." (PFEIFFER 1978, S.8).

1.2.3.2. Organisationen als Objekt der allgemeinen Systemtheorie.

Über den Charakter der Systemtheorie scheint manchmal ein Missverständnis vorzuliegen. Das kann man entnehmen aus der Diskussion die PFEIFFER (1978) führt. So wird nach den Isomorphismen zwischen "systemtheoretischen Kalkülen und dem realen Objektbereich" 'Organisation'... gefragt (Ebd. S.9). Es geht vor allem darum, dass reale Objekte genau

definiert werden, dass vorhandene formale Isomorphismen zwischen systemtheoretisch kybernetischem Kalkül und den konkreten Objektbereichen sichtbar gemacht werden. Vor allem in der Systemtheorie kybernetischer Richtung scheint das Missverständnis vorzuliegen, dass der Systemcharakter von Objekten an ihren ontischen Qualitäten festgemacht werden könne (Ebs. S.11).

PFEIFFER unterscheidet deshalb zwischen einem ontologischen und einem instrumentellen Systembegriff. Der ontologische Systembegriff meint mit dem System unmittelbar reale Gegenstände. Der instrumentelle Systembegriff bedeutet, dass der Systemcharakter von Objekten durch das Untersuchungsinteresse des Forschers konstituiert wird. Gegen die Missverständnisse hebt er sich ab, indem er sagt, dass die Systemtheorie keinen Zusammenhang über bestimmte Gegenstände aussagt, sondern ein Forschungsansatz ist, "eine Grundorientierung über Wirklichkeit, die einzelne Theorien und Modelle umgreift." (Ebd. S.7). Offenbar steht der Systembegriff in seiner wissenschaftlichen wie in seiner populären Handhabung in Gefahr, hypostasiert zu werden, d.h., er wird als Konstrukt auf der Gegenstandsebene angesiedelt, oder sogar anthropomorphisiert. So spricht man davon, dass "Systeme handeln", oder "Systeme Ziele haben", oder dass Systembedürfnisse individuellen Bedürfnissen entgegen stehen." (TÜRK 1978, S.31).

1.2.3.3. Zur Theorie des Offenen Systems.

Eine weitere Spezifizierung des Systems ist seine Offenheit als wichtige Systemeigenschaft. Das bedeutet, dass ein System Materie, Energie oder Informationen aus seiner Umgebung aufnimmt und wieder abgibt, dieser Austausch ist ein wesentliches Merkmal.

Eine Beschreibung des Offenen Systems geben KATZ & KAHN (1978, S.23ff) in Form einer Auflistung.

1. Aufnahme von Energie: Offene Systeme nehmen in irgendeiner Form Energie oder Information aus der äusseren Umwelt auf.
2. Throughput: Systeme haben einen Umsatz an Energie, dabei wird die verfügbare Energie transformiert und der Input wird reorganisiert.
3. Output-Systeme: Sie bringen die Energie in Form eines Produktes, einer Leistung, oder in Form eines Ergebnisses in die sie umgebende Umwelt. Dabei gibt es auch unbeabsichtigte Ereignisse.
4. Systeme sind Zyklen von Ereignissen: Die Aktivitätsmuster des Energieaustausches haben einen zyklischen Charakter. Das Produkt, das in die Umwelt gebracht wird, schafft neue Energiequellen für

die Wiederholung des Aktivitätszyklus. Dabei ist zu beachten, dass die Ereignisse strukturiert sind, nicht so sehr die Dinge.

5. Negative Entropie: Offene Systeme müssen den entropischen Prozess umkehren, indem sie negative Entropie aufnehmen. Der Zyklus von Input, Transformation und Output gehört wesentlich zum Leben eines Systems.

6. Informations-Input, negatives Feedback und Koordinationsprozesse: Inputs können auch informativen Charakter haben. Es können Signale sein für die Struktur der Systemumwelt und über das Funktionieren des Systems in Beziehung zur Umwelt. Der einfachste Typ eines Informations-Inputs ist das negative Feedback. Ein negatives Feedback kann das System in die Lage versetzen, Kursabweichungen zu korrigieren. Dabei geschieht die Aufnahme von Inputs in ein System selektiv. In diesem Sinne spricht man von einem Koordinierungs-Mechanismus. Systeme können nur auf Informationssignale reagieren, auf die sie abgestimmt sind.

7. Der beständige Stand und die dynamische Homöostase: Der beständige Stand meint nicht Bewegungslosigkeit oder absolutes Gleichgewicht. Es gibt einen beständigen Fluss der Energie aus der äusseren Umwelt und einen beständigen Export von Produkten eines Systems. Dabei bleibt aber der Charakter des Systems, die Art des Energieaustausches und die Beziehungen zwischen den Teilen dieselben. Bei komplexen lebenden Systemen besteht das homöostatische Prinzip darin, dass sie sich, um der Entropie zu entgehen, auf Wachstum und Expansion zubewegen.

8. Differenzierung: Offene Systeme bewegen sich in Richtung Differenzierung und Entwicklung. Dabei werden diffuse allgemeine Muster durch spezialisiertere Funktionen ersetzt.

9. Integration und Koordination: In dem Maße wie die Differenzierung voranschreitet, wird sie aufgefangen durch Prozesse, die das System zu einem einheitlichen Funktionieren zusammenbringen. Dabei kommt es zu einer progressiven Mechanisierung der Regulationsprozesse in einem organischen System. Dynamische Interaktionen werden ersetzt durch kontrollierte Anordnungen. In sozialen Systemen spricht man von Integration und Koordination.

10. Äquifinalität: Damit ist gemeint, dass verschiedene Anfangszustände auf verschiedenen Wegen zu einem gleichen Endzustand führen können. In dem Maß, wie ein Offenes System sich auf Regulationsmechanismen zubewegt, wird der Umfang der Äquifinalität reduziert.

Unter dem Gesichtspunkt der verschiedenen Merkmale des Offenen Systems wurden zahlreiche Untersuchungen durchgeführt (LITTERER 1969 II).

1.2.4. Der sozialpsychologische Ansatz in der Organisationsforschung.

1.2.4.1. Sozialpsychologie und Organisationsforschung.

Neben ihren traditionellen Forschungsgebieten befasst sich die Sozialpsychologie seit etwa 20 Jahren mit dem psychologischen Aspekt sozialer Strukturen im Feld. Immer mehr macht sich die Erkenntnis breit, dass soziale Gruppierungen wie Organisationen und Institutionen auch einen "psychologischen Charakter" besitzen. Der sozialpsychologische Ansatz betont dabei zwei Aspekte sozialer Verhaltensmuster:

1. Soziale Strukturen besitzen Systemcharakter, d.h. dass eine Bewegung in einem Teil zu einer voraussagbaren Art der Bewegung in einem anderen Teil führt.
2. Soziale Strukturen sind offen gegenüber den Einflüssen der Umwelt. Aus diesem Grund befinden sich soziale Strukturen in einem kontinuierlichen Fluss (KATZ & KAHN 1978, S.3).

Eine weitere Betonung dieses Ansatzes liegt auf den Werten, dem Glauben und der Einstellung der Menschen, die das tragende Element einer Organisation sind. Menschen bilden mit ihren Einstellungen und Verhalten, ihrer Leistung und Motivation den "psychologischen Zement", der eine Organisation in ihrer Existenz erhält und sie befähigt, ihre Ziele zu verfolgen. (Ebd. S.3). Auch LIKERT (1975, S.161) meint, "... dass Leistung und Produktion jedes Unternehmens völlig von der Qualität seiner menschlichen Komponente und der Fähigkeit des Personals abhängt, als festgefügte, stark motivierte, aktivierte, fachlich kompetente Einheit zu fungieren, d.h., als ein sehr leistungsfähiges System der gegenseitigen Beeinflussung."

In der Organisationsforschung befasst sich die Sozialpsychologie auch intensiv mit der Messung der menschlichen Komponente wie z.B. der Einstellung, Loyalität, Motivation, Wahrnehmung usw. Auf Grund der verschiedensten Einstellungsmodelle (BERGIUS 1976, S.109 ff) wurden entsprechende Messinstrumente entwickelt (GUTTMAN 1944, 1950, LIKERT 1932). Bei der Messung der menschlichen Komponente bedient man sich sehr differenzierter Methoden (DAWES 1972).

Die Messbarkeit subjektiver Vorgänge lässt in einem bestimmten Ausmaß auch gewisse Voraussagen zu. "Diese Prognosefähigkeit eignet dem sozialpsychologischen Ansatz mehr als dem rein soziologisch-kontextualistischen" (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.2).

Innerhalb der Sozialpsychologie wurde zur Erforschung sozialer Organisationen ein wissenschaftliches Konzept bzw. Instrumentarium entwickelt, das sich von den anderen Sozialwissenschaften unterscheidet. So arbeiten soziologisch orientierte Studien über die Organisation mit recht groben Annahmen über die Psychologie des Menschen. "Die Soziologie befasst sich ja weniger mit dem individuellen Verhalten, als mit den zentralen Tendenzen von Klassen und Gruppen." (MÜLLER 1978, S.33)

Auch PUGH (1966, S.67 f) stellt fest, dass die grössten soziologischen Theorien über das Organisationsgeschehen eine Begrenzung erfahren haben durch eine extrem naive Behandlung der menschlichen Motivation, verbunden mit einer Missachtung der individuellen Unterschiede. Eine Organisation ist ein System von handelnden Menschen, die sehr verschieden sind. Soziologische Theorien stellen diesen Tatbestand nicht in Rechnung. Auch bezeichnet er es als einen naiven Standpunkt, wenn man die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Rollenverhalten untersucht, ohne die strukturellen Unterschiede in der Organisationsposition zu beachten.

Mit dem sozialpsychologischen Ansatz werden auch Schwächen anderer theoretischer Ansätze überwunden. Als einer der ersten hat ALLPORT (1962) erkannt, dass der Theorieansatz des Behaviorismus für die Untersuchung von Organisationen nicht genügt, da die stimulus-response-Formel zu statisch ist. Auch die Anwendung des Konzeptes der Verstärkung ist in der Praxis sehr schwierig.

Auch die Feld-Theorie, deren Basis das psychologische Feld des Individuums ist, beachtet zu wenig die Funktion einer sozialen Struktur. Der Aspekt der Gruppe lässt sich nicht ohne weiteres auf die gesamte soziale Organisation übertragen.

Auch die FREUD'sche Theorie ist keine geeignete Basis zur Untersuchung von Organisationen, denn die Organisation ist mehr als nur ein Zusammenhang von individuellen persönlichen Mechanismen.

Auch die sozio-ökonomischen Theorien können das Gesamte der Organisation nicht erfassen. Die sozialen Beziehungen sind für eine Organisation nicht allein mitbestimmend, wie es z.B. MARX gemeint hat, indem er die sozialen Beziehungen der Produktion als Schlüssel eines Institutionensystemes der Gesellschaft ansah. Für ihn war nicht das

Selbstinteresse des Individuums ein primärer Faktor, sondern die Rolle, die das Individuum im Produktionsprozess spielt (KATZ & KAHN 1978, S.2 ff).

Was die Theorie angeht, so muss man zugeben, dass die Sozialpsychologie ebenfalls keine umfassende Theorie der sozialen Organisation besitzt, sondern lediglich eine Reihe von Konzepten und Instrumentarien, die der Forschung und den Untersuchungen sozialer Organisationen dienlich sein können. Die Sozialwissenschaften scheinen allgemein von einem Theoriedefizit betroffen zu sein (MÜLLER 1977). "Durch die empirische Forschung ist die sozialwissenschaftliche, insbesondere soziologische Theorienbildung in eine merkwürdige Verlegenheit geraten ... nämlich durch die Forderung, dass sich eine theoretische Formulierung empirisch legitimieren müsse" (SCHMIDTCHEN 1973 a, S.336). SCHMIDTCHEN schlägt deshalb vor, dass man sich im Bereich der empirischen Sozialwissenschaften auch mit einer "transitorischen Theorie" zufrieden geben solle. Durch sie soll die empirische Forschungsarbeit in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Ihr Erfolg ist schon gesichert, wenn neue Erkenntnisse zutage gefördert werden, ohne dass sie in ihrer ganzen Substanz verifiziert wird. Das Ziel einer transitorischen Theorie ist der "Problemaufriss", sodass man sie eigentlich Problemstellungs-Theorie nennen könnte. Man wird sie nicht "... ins Blaue hinein formulieren, sondern auf Grund empirischer Daten ..." (Ebd.S.338). "Wirkliche Forschung vollzieht sich nicht in kurzen und raschen Exerzierschritten von Hypothese und Beweis" (Ebd. S.338).

1.2.4.2. Spezifische Eigenheiten sozialer Systeme.

Was KAPLAN (1972, S.9) von der Allgemeinen Systemtheorie sagte, "... dass sie keine Theorie ist, sondern eher eine Reihe von Konzepten", gilt auch von der Theorie des Offenen Systems. "Unter gewissen Gesichtspunkten ist die Theorie des 'Offenen Systems' trotz allem keine Theorie" (KATZ & KAHN 1978, S.752). Es fehlen nämlich die Charakteristika einer Theorie, nämlich die Deutung von Wirkung und Ursache, das Aufstellen von Hypothesen und ihre Überprüfung. "Die Theorie des Offenen Systems ist mehr ein Bezugsrahmen, eine Meta-Theorie, ein Modell im weitesten Sinne des Wortes ... Die Theorie des Offenen Systems ist ein Ansatz und ein Konzept, um viele Arten und Ebenen der Phänomene zu verstehen und zu beschreiben" (Ebd. S.752).

So kann die Theorie nicht auf jede "ursprüngliche Kategorie von Phänomenen" angewandt werden. Bei ihrer Anwendung auf soziale Gebilde muss das meta-theoretische Beziehungswerk spezifiziert werden. Und so kommt man wahrscheinlich zu einer Einheit von Offenen System Theorien, die sich einzeln nur auf bestimmte Grundebenen von Phänomenen beziehen, die aber verbunden sind durch gemeinsame Konzepte und Annahmen" (Ebd. S.753).

Wenn man die Theorie des Offenen Systems auf soziale Organisationen anwendet, so müssen gewisse Eigenarten derartiger Organisationen beachtet werden. Menschliche Organisationen stellen einen Sonderfall dar, denn sie unterscheiden sich durch bestimmte Eigenheiten von anderen Offenen Systemen, wie z.B. von technischen oder organischen Organisationen. Deshalb stützt sich die sozialpsychologische Organisationsforschung auf gewisse Annahmen und arbeitet mit ganz bestimmten Konzepten, die im Folgenden dargelegt werden sollen.

1.2.4.2.1. Die dynamischen Eigenschaften menschlicher Organisationen.

Soziale Organisationen sind nichts Statisches, sondern, da sie in Raum und Zeit existieren, sind sie vielfältigem Wandel unterworfen durch einen beständigen Austausch mit der Umwelt.

Vom Offenen System her gesehen, gehört es geradezu zu ihrem Wesen, dass sie, um der Entropie zu entgehen, sich auf Wachstum und Expansion zu bewegen. Ein weiterer Faktor für die Dynamik des Systems ist die Überdetermination des Organisations-Verhaltens. Es entstehen "kumulative Muster": das System wird grösser als das Individuum, die Aktivitäten werden intensiviert.

Dabei haben das Hauptsystem und seine Subsysteme je ihre eigene Dynamik, bzw. einen eigenen Komplex von Motivationskräften, die gegenbene Strukturen verändern können. Die Dynamik zeigt sich auch darin, dass soziale Organisationen versuchen, Erwerb und Gewinn zu vergrössern. In der Verteidigung ihrer Existenz versuchen sie, sich in begünstigte Positionen gegenüber den Ressourcen der Umwelt zu bringen. In allen menschlichen Organisationen bestehen diese eskalierenden Tendenzen. Auch jedes Subsystem sucht gegenüber einem anderen seine Bedeutung und seinen Einfluss zu vergrössern und zu verstärken (NADLER & TUSHMAN 1977, S.86, KATZ & KAHN 1978, S.47 ff).

1.2.4.2.2. Die verschiedenen Ebenen des Organisationsverhaltens.

Das Organisationsverhalten spielt sich auf verschiedenen Ebenen ab. Soziologische Untersuchungen teilen die Organisation in drei Ebenen auf: Die Makro-Ebene, wie sich die Organisation in der Gesellschaft und der weiteren Umwelt darstellt, die Meso-Ebene, hier geht es um die Probleme, die sich innerhalb der Organisation abspielen, wie Strukturierung und Effizienz usw., und schliesslich die Mikro-Ebene, auf der die Probleme des Individuums und seiner Aktionen innerhalb der Organisation behandelt werden (TÜRK 1978).

In der Sicht des Offenen Systems in seinem sozialpsychologischen Ansatz muss jedoch die Organisation als eine Einheit, in der die verschiedenen Elemente untereinander und mit der Umwelt agieren, gesehen werden. Zum Zwecke einer Untersuchung kommt jedoch auch dieser Ansatz nicht an der Tatsache vorbei, die Organisation durch Abstraktion in verschiedene Ebenen zu trennen. So kann eine soziale Organisation untersucht werden:

1. Nach den Organisationsstrukturen und Funktionen
2. Nach der Gruppenzusammensetzung und der Interaktion
3. Nach der Einstellung und dem Verhalten der individuellen Persönlichkeit.

Da diese nur logisch geschiedenen Ebenen in Wirklichkeit zur selben Zeit miteinander in Interaktion stehen, muss menschliches Verhalten jeweils auf die verschiedenen Ebenen bezogen werden. Menschen werden durch Organisationsstrukturen beeinflusst und auf der anderen Seite werden diese Strukturen von Menschen geschaffen. Ebenso steht persönliches Verhalten in einem Bezug zur Arbeitsgruppe, die wiederum durch Organisationsstrukturen determiniert wird. Schliesslich sind persönliche Eigenheiten wie Leistungen, Erwartungen, Motivation usw. nicht von einer Organisation ablösbar, sondern sie sind mit einer ganz konkreten Organisation mit spezifischen Zielen, mit einer bestimmten Art der Tätigkeit und einem besonderen Organisationsklima verbunden. Bei einer Untersuchung muss versucht werden, diese drei Ebenen in die Betrachtung mit einzubeziehen und zur gleichen Zeit mit Daten von verschiedenen Ebenen der Abstraktion umzugehen, wenn auch das Ergebnis nicht immer befriedigend ist (PUGH 1966, S.79 ff, NADLER & TUSHMAN 1977, S.86 ff, KATZ & KAHN 1978, S.12 ff).

1.2.4.2.3. Strukturen und Umwelt-Importe.

Eine spezifische Eigenheit menschlicher Organisationen ist gekennzeichnet durch das Fehlen einer physikalischen oder anatomischen Struktur. Das Wesen der Strukturen in einer menschlichen Organisation besteht aus Ereignismustern des Organisationslebens, die sich wiederholen und funktionalen Charakter besitzen.

Soziale Organisationen als Offene Systeme unterscheiden sich von technischen oder organischen Organisationen durch die Art der Umweltimporte. Zur Produktivität oder Leistung benötigen soziale Organisationen Importe an Energie, Informationen und Menschen mit ihren Einstellungen und Werten. Diese Importe dienen aber genauso der Erhaltung der sozialen Organisation. Soziale Organisationen werden nicht durch einen genetischen Code oder ein komplexes Regelsystem in ihrer Existenz erhalten, sondern vor allem durch die geistigen Kräfte des Menschen. Die Erhaltung sozialer Organisationen ist wahrscheinlich eines der Hauptprobleme der Menschheit (KATZ & KAHN 1978, S.36 ff).

1.2.4.2.4. Rollen, Normen und Werte als Hauptkomponenten.

Um das Funktions- bzw. Struktursystem einer sozialen Organisation beschreiben und messen zu können, bedient sich die Theorie des Offenen Systems in ihrem sozialpsychologischen Ansatz des Konzeptes der Rolle.

Nach dieser Auffassung bestehen die Strukturen einer Organisation, die geordneten und sich wiederholenden Aktivitäten aus differenzierten Rollen. "Ein Rollensystem ist ein Bündel von funktionellen, spezifischen, miteinander verbundenen Verhaltensformen, hervorgebracht durch die voneinander abhängigen Aufgaben" (KATZ & KAHN 1978, S.755). Dabei ist zu beachten, dass die Ausführung der Rollen an individuelle Verhaltensformen gebunden sind.

Die allgemeinen Kräfte, die in einer menschlichen Organisation ein Rollensystem aufrecht erhalten, sind die verlangten Aufgaben, bzw. die begründeten Erwartungen, dass geforderte Leistungen erfüllt werden. Normen oder Regeln, die die Rollen ordnen, bestehen in sozialen Organisationen meist aus Vorschriften oder Sanktionen, die das Verhalten auf die geforderte Aufgabe ausrichten. Die Normen sind in die allgemeinen Werte der Gesellschaft eingebunden. Diese

Werte fungieren als Meta-Kommunikationssysteme (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.12 ff).

In sozialen Organisationen sind die Individuen in ihrer Rollenfunktion nur partiell beteiligt. " Die Organisation erfordert nicht, noch wünscht sie die ganze Person" (KATZ & KAHN 1978, S.46). Die Rollen, verbunden mit Werten und Normen, bilden auch die Grundlage der Systemintegration (Ebd. S.44).

In sozialen Organisationen ist das Rollensystem, bzw. das Rollenverhalten ein standardisiertes Verhalten. Es bildet so die formale Struktur einer Organisation.

Das Rollenkonzept dient nicht nur der Beschreibung, sondern es ist ein gültiges Instrument, um das Organisationsverhalten messen zu können, wie KAHN, WOLFE, QUINN, SNOEK & ROSENTHAL (1964) nachgewiesen haben.

1.2.4.2.5. Strukturtypen als funktionale Subsysteme.

Bei der Ausübung der verschiedenen Funktionen einer Organisation entstehen Subsysteme. Diese Subsysteme, bzw. Funktionen sind existenzhaltend und existenznotwendig. Es gibt fünf Grundtypen von Subsystemen: 1. Das Produktions-oder technische Subsystem, 2. die stützenden Subsysteme der Beschaffung, der Verteilung und der institutionellen Beziehungen, 3. das Erhaltungssystem, das die Menschen in ihre funktionalen Rollen bindet, 4. das Anpassungs- oder adaptive System, das sich mit der Anpassung der Organisation an die Umwelt befasst, 5. das Leitungssystem, das Direktiven gibt, beschliesst, kontrolliert und die Subsysteme koordiniert (KATZ & KAHN 1978, S.51 ff, 83 ff).

1.3. Die Anwendung der Theorie des Offenen Systems auf die soziale Organisation Kirche.

Wendet man das Systemdenken, das sich schon in vielen Bereichen als ein recht nützlicher Denkansatz erwiesen hat, auf die Kirche an, so erscheint ihre Gestalt, ihr Werden und Bestehen, ihr innerer und äusserer Wandel im Laufe ihrer belebten Geschichte in einem anderen Licht.

Man kann die Kirche als ein System auffassen, als dynamisches und

und flexibles Gebilde, indem die einzelnen Elemente in einer dynamischen Wechselwirkung miteinander stehen. Bewegung und Veränderung des kirchlichen Systems geschieht weniger durch das Gesetz der fallenden Dominosteine, nämlich durch einfache Ursache und Wirkung, sondern mehr durch lebendige Kreisläufe und Zyklen der Interaktion.

Wenn man die Kirche als Offenes System bezeichnet, heisst das, dass sie nicht aus sich selbst existieren kann, sondern von einer dauernden Eingabe von Mitteln, Menschen und Informationen lebt. Der dabei stattfindende Transformationsprozess ermöglicht es der Kirche, zu leben, sich selbst zu gestalten, aber auch Informationen, Aktivitäten und Dienste an die weitere Umwelt abzugeben. In diesem Fluss von Mitteln, Werten und Menschen wird die Kirche wie jede andere Organisation dauernd umgestaltet, einmal durch die Menschen mit ihren veränderten Einstellungen, Vorstellungen und Werten, aber genauso durch Druck aus einer veränderten Umweltssituation.

Der dauernde Organisationswandel, wie ihn die Systembetrachtung sieht, macht retrospektiv dem kirchlichen Denken kaum Schwierigkeit. Die Berufung auf das "geschichtlich Bedingte" ist eine gängige Argumentationsform zur Erklärung und Erhaltung bestehender Formen und Zustände. Dagegen dürfte die Anwendung der Systembetrachtung auf gegenwärtiges Geschehen in der Kirche nicht ohne Widerstände abgehen.

Wie für jede andere Organisation ist bei diesem Wandel die Bewahrung der Identität ein Dauerproblem. Nur stellt sich für die Kirche mit ihrer starken normativen Funktion dieses Problem in einer verschärfte Form. Gerade in Zeiten grosser Veränderungen muss sie sich stets an ihrer inneren Mission ausrichten. Adaption und Wandel sind die eine Seite der Kirche, wenn sie am Leben bleiben will, Bewahrung der Identität die andere Seite. Die Interdependenz von Wandel und Erhaltung gehört zu den Grundproblemen menschlicher Organisationen. Es scheint auch oft so zu sein- dafür gibt es in der Kirchengeschichte genügend Beispiele-, dass nur durch eine gründliche Reorganisation die Identität der kirchlichen Organisation bewahrt werden kann.

Akzeptanz und Bedürfnis der Umwelt bilden nach der Offenen-System-Theorie Grundvoraussetzungen für eine soziale Organisation wie die Kirche. Als Offenes System lebt sie von der Unterstützung durch die Umwelt. Die soziale Umwelt "... hat die Macht über Leben und Tod

Über jede Organisation ..." (KATZ & KAHN 1978, S.238). Sinkt die allgemeine Religiosität in einer Gesellschaft, so besteht auch ein sinkendes Bedürfnis danach, und damit wird die Unterstützung der Kirche aus der Umwelt geringer.

Aus der sozial-psychologischen Modifikation des Systemdenkens in ihrer Anwendung auf soziale Organisationen lassen sich auch für die Kirche einige Folgerungen ziehen.

Es ist beinahe verwunderlich, dass eine Organisation wie die Kirche, die es eigentlich nur mit Menschen zu tun hat, von einem so starken Strukturdenken geprägt ist. Begriffe wie Ämter, Stellen, Bürokratie und Hierarchie stehen im Vordergrund des kirchlichen Organisationsdenkens. Dem entgegen betont die Sozialpsychologie der Organisation, dass eine Organisation vor allem eine psychologische Seite besitzt. Strukturen sind nichts Festes wie ein physikalisches oder anatomisches Gerippe, sondern bestehen aus Ereignismustern des Organisationslebens. Jede Organisation hängt völlig von der Qualität der menschlichen Komponente ab. Menschen bilden den "psychologischen Zement" einer Organisation, der sie in ihrer Existenz erhält. Die Kirche sollte sich mit diesen Überlegungen und Feststellungen eingehend beschäftigen. Es bedeutet eine Verkenneung einer grundlegenden Tatsache, dass die Individuen als Mitglieder das tragende Fundament einer Organisation sind, wenn im kirchlichen Denken zwischen Hierarchie, Amt und "Kirche" und "Volk" und "Leuten" eine wesensmäßige Unterscheidung gemacht wird, wie man es z.B. öfters aus Fernsehinterviews mit kirchlichen Amtsträgern heraushören kann.

Die Sozialpsychologie der Organisation sieht auch die verschiedenen Organisationsebenen als eine interagierende Einheit. Dabei handelt es sich um die Unterscheidung nach Organisationsstrukturen und Funktionen, nach Gruppen und nach Einstellung und Verhalten der individuellen Persönlichkeit. Auch diesbezüglich kann man in der Kirche nicht an Syptomen kurieren wollen, indem man sich einseitig einer bestimmten Ebene zuwendet und dort die Aktivitäten verstärkt. Auch in der Kirche werden Strukturen von Menschen geschaffen und Menschen werden von den Strukturen beeinflusst. Diffuse Strukturen, ungeklärte Kompetenzverhältnisse oder andererseits eine immense Differenzierung und die damit verbundene Strukturveränderung müssen sich

eines Tages auf Einstellung und Verhalten des Individuums in der Organisation auswirken.

Auch die Gruppe kann man nicht als einen isolierten Teil betrachten. Sie gründet als eine Einheit auf den Werten und Normen des Individuums, aber genau so erhält sie durch die Organisationsstrukturen ihre spezifische Qualität.

Der Offene-System-Ansatz zeigt sich besonders fruchtbar bei der Einschätzung des individuellen Verhaltens. Umfangreiche Untersuchungen zeigen deutlich, welche Vorstellungen, Werte und Normen das Individuum aus der Umwelt an die Organisation heranträgt oder in sie hineinbringt. Umgekehrt lässt sich genauso nachweisen, wie die Kirche Verhalten und Einstellung des Individuums bis in den häuslichen Raum und das politische Feld beeinflusst (SCHMIDTCHEN 1972, 1973 a, 1973 b, 1973 c, 1975, 1979; HILD 1974). So wird deutlich, wie Einstellung, Motivation, Glaube, Erwartungen und Bedürfnisse des Individuums nicht von der konkreten kirchlichen Organisation und ihrer entsprechenden Umwelt ablösbar sind.

Die Auffassung einer sozialen Organisation als Offenes System im sozialpsychologischen Sinne bildet nicht die einzige Möglichkeit, die Kirche zu beschreiben und zu untersuchen. Andere theoretische Ansätze haben durchaus ihre Berechtigung und ihre eigenen Möglichkeiten. Die Offene-System-Betrachtung erweist sich jedoch als ein sehr nützliches und effektives Konzept für die Auffassung und Untersuchung eines so komplexen und differenzierten sozialen Gebildes wie es die Kirche darstellt.

2. FORM UND WIRKLICHKEIT EINER DIÖZESANEN ORGANISATION.

2.1. Die Bedeutung der Diözese in der Gesamtorganisation Kirche.

2.1.1. Die Diözese als Subsystem der Kirche.

Die Untersuchung über Form und Wirklichkeit kirchlicher Organisation soll sich bewusst auf das organisationale Verhalten einer Diözese beschränken. Der Mangel an bestehenden Untersuchungen liesse einen Vergleich oder eine Erweiterung auf grössere Gebilde auch kaum zu.

Von der Sicht des Offenen Systems her gesehen, ist eine Diözese ein Subsystem innerhalb des Gesamtsystems Kirche.

Auch wenn eine Diözese nur ein Element innerhalb des Gesamtsystems Kirche darstellt, so lässt sie sich doch als eigenständiges System betrachten und behandeln, insofern gewisse Kriterien erfüllt werden.

Um in der Praxis eine soziale Organisation als eigenständiges System ansehen zu können, muss man ihre begrenzte Varianz des Verhaltens in den Blickpunkt nehmen. Ein System ist auch gekennzeichnet durch die Ausmaße und durch die Typen der Autonomie (Entscheidungsfindung, Finanzpolitik, Personalpolitik usw.). Ein Kriterium für die Selbstständigkeit ist auch die gesetzliche Verantwortlichkeit. Kriterien für die Unabhängigkeit eines Systems können folgende Faktoren darstellen: Die Macht, eigene Ressourcen in Anspruch zu nehmen, eigene Zielgruppen zu suchen und vor allem die Fähigkeit, innere Mechanismen für die Organisationsregulation zu entwickeln (KATZ & KAHN 1978, S.63 f).

Da diese Kriterien weitgehend auf eine Diözese anwendbar sind, so lässt sie sich auch als eigenständiges System behandeln.

Auch aus dem kirchlichen Selbstverständnis heraus lässt sich in der Diözese ein wesentliches Element gesamtkirchlicher Organisation erfassen. Diözesen sind "... Teilkirchen, die nach dem Bild der Gesamtkirche gestaltet sind. In ihnen und aus ihnen besteht die eine und einzige Katholische Kirche" (Dogmatische Konstitution über die Kirche, 1966, S.231).

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart wurde deshalb als Untersuchungsobjekt gewählt, weil sie ein Bestandteil jener Population ist, die schon intensiv auf Grund von umfangreichen Untersuchungen analysiert wurde (SCHMIDTCHEN 1972, 1973 a, 1973 b, 1979 a).

Ausserdem weist das Führungs- und Leitungssystem der Diözese Eigenschaften auf, die als kritischer Maßstab für andere Diözesen herangezogen werden können (MÖRSDORF 1969, S.485) und die möglicherweise Modellcharakter von weittragender Bedeutung besitzen können. Maßgebend für diese Auswahl waren auch persönliche Kenntnisse der Vorgänge innerhalb der Organisation und erleichterter Informationszugang. Diese Diözese dürfte für den deutschen Sprachraum, also für die deutschsprachige Schweiz, für Österreich und Deutschland, einen

gewissen repräsentativen Charakter besitzen wegen der geschichtlichen und kulturellen Verflochtenheit. Ausserdem dürften mutatis mutandis die kirchlichen Verhältnisse in diesen Ländern ähnlich sein.

2.1.2. Die Eingliederung der Diözese in weitere Organisationsformen.

Trotz ihrer Eigenständigkeit stellt eine Diözese keine selbstständige Landeskirche dar, sondern ist in weitere Organisationsformen eingebunden.

Innerhalb der Landesgrenzen sind die 22 Diözesen in 5 Kirchenprovinzen eingeteilt mit je einem Erzbischof an der Spitze. Von grösserer Bedeutung ist jedoch die Zusammenfassung der einzelnen Diözesen in der Deutschen Bischofskonferenz und in dem analogen synodalen Element des Zentralkomitees der Deutschen Katholiken. Die Deutsche Bischofskonferenz hat etwa 70 Mitglieder und hat sich eine bestimmte Aufgabenstellung gegeben (HOMEYER 1976, S.76). Die Deutsche Bischofskonferenz bildet praktisch eine Mittelinstanz zwischen den Diözesen und der kirchlichen Zentralregierung. Der Vorsitzende nimmt de facto die Stellung des ehemaligen Metropoliten ein (MÖRSDORF 1961, S.276). Von der Organisationsseite her betrachtet, hat man es in der Bischofskonferenz mit einem Kollegialsystem der Führung und Leitung zu tun. Die Bischofskonferenz ist Träger der verschiedensten, z.T. bedeutenden Aktivitäten, wie Internationale Katastrophenhilfe über den Deutschen Caritasverband oder die Unterstützung von Entwicklungsländern. Auch ist sie innerhalb der Diözesen eine Koordinationsinstanz. So leistet die Diözese Rottenburg über die Bischofskonferenz einen Finanzausgleich von 40 Millionen DM an weniger bemittelte Diözesen (Haushaltplan 1980).

Die Verbindung einer Diözese, bzw. der in einer Bischofskonferenz zusammengeschlossenen Diözesen mit der römischen Zentralregierung sind sehr vielfältig, wenn auch nicht immer problemlos (SANCHEZ Y SANCHEZ 1979). Gewählte Mitglieder aus den Bischofskonferenzen gehören der römischen Bischofssynode an, deren Funktion und Kompetenz allerdings noch nicht eindeutig festgelegt ist (HUZING/WALF 1979). Ausserdem können einzelne Bischöfe Mitglieder päpstlicher Kongregationen und Kommissionen sein. Als Kardinäle sind die Leiter der Diözesen auch zur Wahl eines neuen Papstes berechtigt.

Auf der Ebene der Gemeinden, der Diözesen und der Bischofskonferenzen stellt die Kirche das Bild einer gut strukturierten und funktionierenden Organisation dar. Die Funktionen sind festgelegt und aufeinander abgestimmt. Leitungsbefugnisse sind umrissen, Verkehrs- und Informationswege sind bestimmt. Zu der und auf der Ebene der Römischen Zentralregierung scheint sich der oft genannte organisationale Knick oder Bruch zu befinden. Hier bedürfen die Organisationsverhältnisse offenbar einer tiefgreifenden Änderung (Concilium 1979, 8/9).

2.1.3. Zum Organisations-Konzept einer Diözese.

Zu dieser Problematik seien einige Vorbemerkungen gestattet. Es ist ein sozialpsychologisches Gesetz, dass die Menschen zuerst handeln und dann ihre Handlungsweisen zu rationalisieren versuchen (KATZ & KAHN 1978, S.480). So wird auch im allgemeinen eine Organisation handeln, arbeiten, mehr oder weniger schlecht funktionieren, mit der Zeit wird sie rationalisieren in dem Sinne, dass sie versucht eine gewisse Systematik herauszupräparieren und im weiteren Verlauf nach einem bestimmten Konzept die Entwicklung zu beeinflussen. Vom abstrakteren System-Denken her gesehen gibt es eine bestimmte Entwicklung von einfachen Interaktionen bis zur Herausbildung von Funktionen, die die Tätigkeit aber auch zugleich die Existenz einer Organisation gewährleisten (KATZ & KAHN 1978, S.70 f). Ausserdem konstituiert und entwickelt sich eine Organisation als Offenes System nicht ins Ungefähre, sondern unbewusst entsteht und wächst sie innerhalb eines bestimmten Musters, dessen Elemente aus vielfältigen, bestehenden kulturellen und institutionellen Verhaltensweisen der entsprechenden Umwelt genommen werden, wie Entstehung und Wandel der kirchlichen Organisation zeigt.

Auch um die kirchliche Organisation zu verstehen, mit ihr umgehen zu können oder sie unter gegebenen Umständen zu reorganisieren, wird man das Rationalisieren bzw. das Bewusstmachen der Organisationsvorgänge und Abläufe und des gesamten Organisationsverhaltens nicht umgehen können.

Auch wenn sich die Kirche theologisch als "... Zeichen und Werkzeug für die ... Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit" (Dogmatische Konstitution über die Kirche 1966, S.157) versteht, so ist sie vom Phänotyp her eine sichtbare, empirisch fassbare, in

der Gesellschaft wirkende soziale Organisation, die denselben psychologischen Gesetzmässigkeiten unterliegt wie jede andere Organisation. Zum Wesen einer sozialen Organisation gehört, dass sie ein festumrissenes Gefüge darstellt, indem strukturierte Ereignismuster ablaufen, Verkehrs- und Informationswege festgelegt sind. Leitungsbefugnisse umrissen und entsprechend den Ziel- und Zweckfunktionen festgelegt, aufeinander abgestimmt und die Interdependenz umschrieben ist. Dabei werden die Beziehungen der Gesamtorganisation, der Subsysteme und Mitglieder untereinander und mit der Umwelt geregelt (ROSENSTIL, MOLT & RÜTTINGER 19777, S.19).

In diesem Sinne soll versucht werden, auch für eine diözesane Organisation eine gewisse Organisations-Struktur herauszuarbeiten und ein Organisations-Konzept vorzustellen. (Abb. 1)

Dabei ist beabsichtigt, auf Grund des Konzeptes der sozialen Organisation als Offenes System die Gesamt-Organisation in den Blick zu bekommen und nicht nur einzelne Aspekte wie das Leitungssystem oder den pastoralen Sektor. Dabei sollen auch im Sinne einer Grobstruktur Funktionen, Kompetenzen, Verkehrs- und Informationswege und die Interdependenz der einzelnen Elemente zur Darstellung kommen.

Die Diözese ist in drei organisatorische Ebenen eingeteilt: die Ebene der Diözese, des Dekanates und der Gemeinde. Hier soll auf die sozialpsychologische Auffassung hingewiesen werden, wonach eine solche Unterscheidung nur gedanklich ist, da in Wirklichkeit die verschiedenen Elemente miteinander in Interaktion stehen.

Dann lässt sich das Geschehen in der Gesamtorganisation unter drei Aspekten bzw. Systemen erfassen und beschreiben. Es handelt sich um das Führungs- und Leitungssystem, das als mehrstufig und kollegial charakterisiert werden soll, um das System der Kirchenleitung und Verwaltung und schliesslich um das System der Tätigkeit und Leistung bzw. um die Tätigkeits- und Leistungsbereiche.

Auf die Systeme der Führung und Leitung und der Kirchenleitung und Verwaltung soll an anderer Stelle noch ausführlich eingegangen werden.

Ein besonders Problem bildet der Tätigkeits- und Leistungsbereich der Kirche. In kirchlichen Publikationen wird er meistens ausgeklammert, sei es aus einem mangelnden Organisationsdenken heraus oder auf Grund des Fehlens eines entsprechenden Organisationskonzeptes, das eine Einordnung der verschiedenartigsten Tätigkeiten in die Gesamtorganisation erlauben würde.

Im allgemeinen werden die Tätigkeiten einer Organisation nach Zweckbereichen (HILL et al 1974, S.177 ff) oder nach funktionalen Subsystemen (KATZ & KAHN 1978, S.51 ff) geordnet. Diese Zweck- oder Funktionsbereiche sind zur Aufgabenerfüllung und zum Überleben des Systems notwendig. Die Zweckbereiche können je nach Art und Aufgabe der Organisation verschieden ausgebildet sein.

Im Zweckbereich der Leistung oder im Leistungssystem kann man die Tätigkeiten nach Objekt- und Aufgabenbereichen gruppieren und diese wiederum in Tätigkeitsgebiete, Sparten oder Divisionen einteilen. Die ausgegliederten Gebiete, Sparten oder Divisionen besitzen eine relative Selbstständigkeit, wenn sie wenigstens über eigene Leistungs-Gestaltung, Leistungs-Erstellung und Leistungs-Abgabe verfügen (HILL et al 1974, S.178 ff).

Diese Unterscheidungen und Auffassungen können auch für ein kirchliches Organisationskonzept von grosser Hilfe sein. Damit lassen sich die verschiedensten Objekt- und Aufgabenbereiche der Kirche sowie die Divisionen mit ihrer relativen Selbstständigkeit einigermaßen sinnvoll und funktional in das Gesamtkonzept eingliedern. Damit wird man auch dem sozialpsychologischen Konzept gerecht, dass alle Aktivitäten, die sich innerhalb der Grenzen einer Organisation abspielen, auch als der Organisation zugehörig gesehen werden müssen.

Zum Tätigkeits- und Aufgabenbereich der kirchlichen Organisation gehören Objekte, die geographisch umschrieben sind. Sie sollen als "Regionale Objekte" bezeichnet werden. Auf der Ebene der Diözese sind es die Regionen, Dekanate und Gemeinden, auf der Ebene des Dekanates die dazugehörigen Gemeinden und schliesslich auf der Gemeinde-Ebene können es die einzelnen Gemeinden einer Gesamtkirchengemeinde oder die Teilgemeinden einer Pfarrgemeinde sein.

Die Objekt- und Aufgabenbereiche der Kirche sind sehr vielfältig. Auf der Ebene der Diözese zählen dazu die Grundpastoral, Liturgie, Sonderseelsorge, Schule und Unterricht, Priester- und Theologenausbildung, Ausland usw. (Abb. 2). Die einzelnen Objekt- und Aufgabenbereiche lassen sich in etwa den 12 Referaten des Bischöflichen Ordinariates zuordnen. In Wirklichkeit gibt es allerdings viele Überschneidungen.

Mit ähnlichen Objekt- und Aufgabenbereichen befassen sich auch die Dekanate und die Gemeinden.

Die Ausgliederung von Tätigkeitsgebieten oder Divisionen aus dem Objekt- und Aufgabenbereich findet man auf allen drei Ebenen. Sie ist geradezu ein Organisationsphänomen der Kirche. Die Divisionen verfügen über die verschiedensten organisatorischen, kirchenrechtlichen und staatsrechtlichen Formen. So können sie eine Körperschaft des Öffentlichen Rechtes, ein Eingetragener Verein oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung darstellen, ausserdem können sie juristischen Personen innerhalb der Diözese zugeordnet sein. Die Abhängigkeit bzw. Selbstständigkeit innerhalb der kirchlichen Organisation ist sehr unterschiedlich. Die Divisionen sind durch entsprechende Kontrollsysteme in die Gesamtorganisation eingebunden.

Es sei eigens darauf hingewiesen, dass ein Organisations-Konzept stets etwas Theoretisches und Abstraktes darstellt. Die Wirklichkeit einer Organisation ist komplexer. Was auch nicht darstellbar ist, ist die Geschichte. Das, was war und wie etwas geworden ist, prägt in entscheidender Weise das Organisationsgeschehen mit seinen Interdependenzen. Zudem gehen Information, Aktivitäten und Leitungsimpulse oft ganz andere Wege als sie offiziell vorgezeichnet sind.

Trotzdem kann es für eine so grosse und komplexe Organisation wie die Kirche nur dienlich sein, sich auch Rechenschaft über ein Organisationskonzept zu geben. Dieser Akt der Bewusstmachung ist unter anderem eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Kirche.

2.2. Bedeutende Elemente und Aktivitäten und ihre Rolle in der diözesanen Organisation.

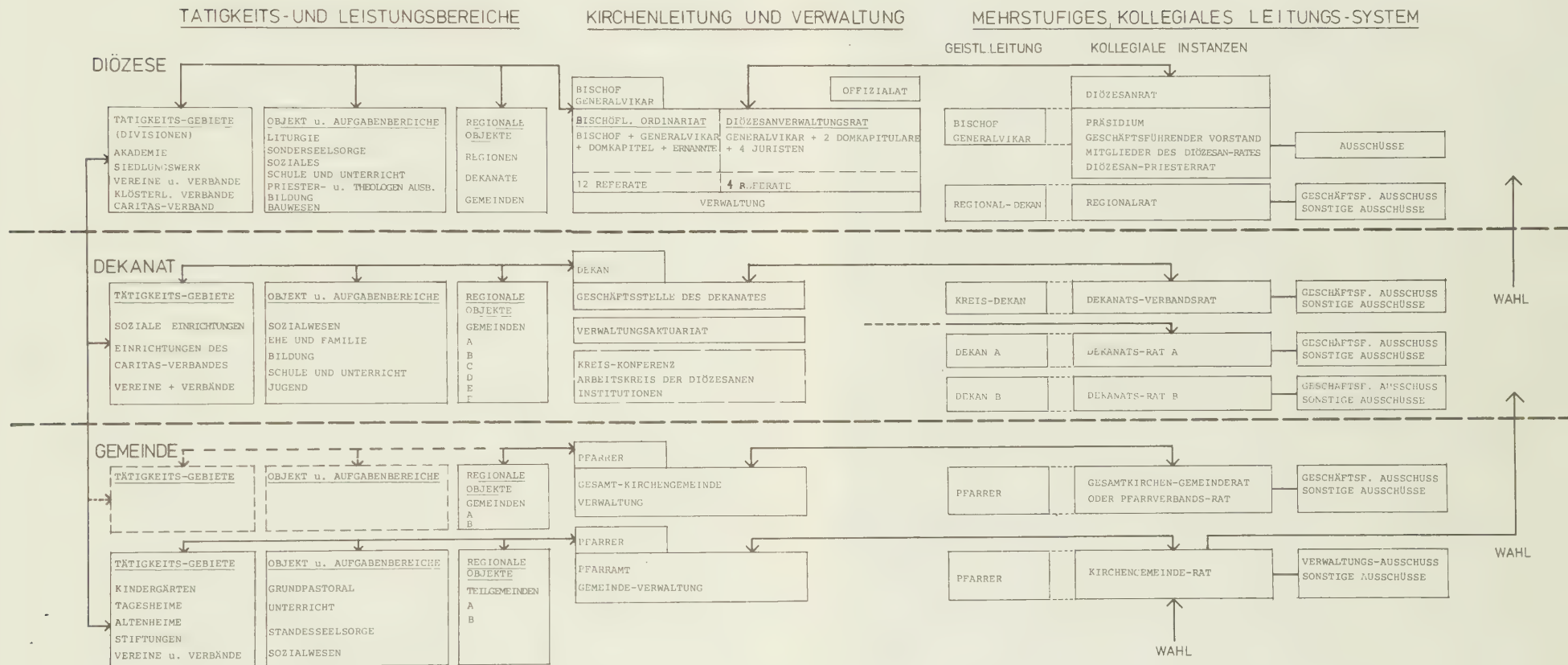
2.2.1. Aktivitäten und Einrichtungen der Diözese.

Innerhalb der Gesamtorganisation gibt es vielfältige Aktivitäten, Einrichtungen und Institutionen, die von der Diözese als Körperschaft des Öffentlichen Rechtes bzw. vom Bistum als Anstalt und Träger von Sachvermögen (KNAUPP 1960, S.2/6) geschaffen wurden und ihr zugeordnet sind. Es handelt sich dabei meist um die sogenannten "bischöflichen" oder "diözesanen" Institutionen.

ABB.1

ORGANISATIONS - KONZEPT EINER DIÖZESE

ROTTENBURG - STUTTART



Dabei handelt es sich um traditionelle Einrichtungen zur Beschaffung von qualifiziertem Nachwuchs für den kirchlichen Dienst wie Priesterseminar, Konvikte und Bischöfliche Studienheime (Personalkatalog 1977, S.32, 37 ff).

Die Entstehung der diözesanen Institutionen sind ein Beispiel dafür, wie bei einem wachsenden Aufgabenbereich eine Differenzierung durch Divisionalisierung entsteht. Durch das geradezu stürmische Wachstum nach dem letzten Krieg, wobei die Diözese eine hundertprozentige Zunahme der Katholiken verzeichnen konnte, und aufgrund günstiger Umweltbedingungen wurden in den letzten Jahrzehnten laufend neue Institutionen, Einrichtungen und Wirkungsstätten innerhalb der verschiedenen Aufgabenbereiche geschaffen. So ist aus dem Bereich der Jugendseelsorge das Bischöfliche Jugendamt mit seinen vielfältigen Aktivitäten hervorgegangen. Im Bereich der Erwachsenenbildung entstand neben anderen Einrichtungen die Akademie der Diözese Rottenburg, und im Aufgabenbereich Liturgie bildete sich die Bischöfliche Musikschule heraus. Ebenso wurden im Bereich der Information die verschiedensten Einrichtungen geschaffen. Das sind nur einige Beispiele.

Wieviele Einrichtungen und Institutionen, die von der Diözese geschaffen wurden und ihr zugeordnet sind, es nun wirklich gibt, wieviele Mitarbeiter angestellt sind, welche Aktivitäten entfaltet werden und welchen Umfang der erfasste Personenkreis besitzt, müsste eine diözesane Statistik darlegen können.

Die diözesanen Einrichtungen unterstehen dem Bischöflichen Ordinariat bzw. dem entsprechenden Fachreferenten. Die Personen zur Führung und Leitung der entsprechenden Einrichtungen werden vom Bischöflichen Ordinariat bestimmt. Die Kontrolle geschieht meist durch Zielsetzung, Budgetierung und Berichtspflicht. Die Verwaltung kann über das Bischöfliche Ordinariat erfolgen, oder die Einrichtungen besitzen eigene Verwaltungen, die der diözesanen Verwaltung unterstellt sind. Für die Vermögensverwaltung mancher diözesanen Institutionen gibt es differenzierte kirchenrechtliche Vorschriften (WENNER 1959).

2.2.2. Die Gemeinden.

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart, zu der 2,1 Millionen Katholiken gehören, gliedert sich in 978 Pfarreien und 17 Seelsorgestellen, die auf einer Fläche von 19 500 qkm, dem Gebiet des ehemaligen Württemberg (GRUBE 1974, S.234), verteilt sind. Dazu kommen noch mehrere Dutzend Personalpfarreien, in denen 68 Priester hauptsächlich für die Ausländerseelsorge zuständig sind (BARTH 1979 a, S.4). Die Grösse der Pfarreien hinsichtlich der Fläche als auch der Zahl der Pfarreimitglieder schwankt ausserordentlich; sie können 100 bis 14 000 Pfarrangehörige umfassen (Personalkatalog 1977, S.71 ff). Auch sind sie verschieden in ihrer Organisationsform. Sie können die Form einer stabilen Organisation haben oder bereits komplexe soziale Organisationen darstellen. Grosspfarreien können durch die Zahl ihrer Mitglieder, der angestellten Mitarbeiter und durch die Höhe des Etats schon den Charakter eines Unternehmens annehmen.

Gemeinden sind als Zentren vielseitiger Aktivitäten bedeutende Elemente in der diözesanen Organisation, aber auch in der sie umgebenden Gesellschaft. So hat z.B. die Kirchengemeinde St. Johannes-Leonberg 10 000 Mitglieder, 53 angestellte Mitarbeiter und einen Etat in Höhe von 1,2 Millionen DM. Neben dem Kirchengemeinderat gibt es für die verschiedenen Objekt- und Aufgabenbereiche 14 Ausschüsse, sowie weitere Projektgruppen. 53 vertraglich angestellte Mitarbeiter und 286 freiwillige Mitarbeiter kümmern sich um diese Aufgaben. Über ihre Aktivitäten geben Publikationen und Dokumente Auskunft. Überhaupt sind die Pfarreien sehr öffentlichkeitsbewusst (Pastoralbericht 1978, Kirchengemeinderat 1979, Haushaltsplan 1980). Es wurden in einem Jahr über 100 000 "besetzte Stühle" gezählt. Für die vielfältigen Aufgaben gibt es jedoch praktisch kaum ein Kriterium der Messung oder des Vergleiches.

Im allgemeinen lassen sich die Tätigkeiten der Kirchengemeinden auf dem Leistungsbereich in 2 Gruppen einteilen. Zum Objekt- und Aufgabenbereich können die Grundpastoral wie Gottesdienste und Sakramente, Unterricht, Bildung, Erwachsenen- und Jugendarbeit, soziale Tätigkeit usw. gerechnet werden. Zu den Divisionen bzw. Leistungssparten oder-Gebiete einer Kirchengemeinde gehören Einrichtungen, wie gemeindeeigene Altenheime, Freizeit- und Erholungsstätten, Kin-

dergärten, Sozialstationen und Stiftungen, wie Krankenhäuser und ähnliches. Diese Divisionen unterstehen der Leitung der Kirchengemeinde. Der Kirchengemeinderat kann aber auch eigene Verwaltungsorgane dafür bestellen (KGO 1972, § 32).

Neben dem Subsystem der Leistung besitzen Grossgemeinden weitere Funktionen, bzw. funktionale Subsysteme, die zur Erhaltung ihrer Existenz dienen.

Für die Betreuung der Pfarreien stehen 928 aktive Priester zur Verfügung, davon sind 782 Weltpriester und 146 Ordenspriester. Ausserdem arbeiten in den Gemeinden noch 433 Diakone, Pastoral- Gemeindeferenten und Katecheten. Insgesamt standen 1978 für die Aufgaben der Pastoral 1 361 Personen im unmittelbaren Gemeindedienst. Ausserdem gibt es in den Gemeinden ungefähr 3 300 vertraglich angestellte Mitarbeiter, wie Kindergärtnerinnen, Mesner, Dirigenten, Organisten usw.

Dabei steht vor allem die Anzahl der Priester in einem ungünstigen Verhältnis zur Zahl der Gläubigen. In industriellen Verdichtungsräumen kommen z.Zt. auf einen Priester 3 100 Katholiken; 1984 werden es 3 571 Gläubige sein. Zur Verbesserung der Lage ist eine vermehrte Einstellung von Diakonen, Pastoral- und Gemeindeferenten vorgesehen, sowie ein intensiverer Aufbau der Pfarrverbände (BARTH 1979 a, S.4 ff).

Pfarreien sind rechtlich selbstständige Gebilde durch ihren Status der "Körperschaft des Öffentlichen Rechtes" (Kirchensteuergesetz 1978). Als solche besitzen sie die Finanzhoheit durch das Recht, von ihren Mitgliedern Steuern zu erheben (KGO 1972, § 4). Die Kirchensteuer wird z.Zt. nicht von den Gemeinden erhoben, sondern vom Staat eingezogen und dann von der Diözese den einzelnen Gemeinden nach einem bestimmten Verfahren zugeteilt (Verteilungssatzung 1978). Die Kirchengemeinden sind territorial umschrieben und als kanonische Pfarrei errichtet. Die Grenzen werden vom Bischof nach Anhörung der beteiligten Kirchengemeinden sowie der zuständigen staatlichen Behörden festgesetzt (KGO 1972, § 1, § 4).

Die leitende Instanz einer Kirchengemeinde ist der Kirchengemeinderat mit dem Pfarrer als Erstem Vorsitzenden. Eine Kirchengemeinde ist jeweilseinem bestimmten Dekanat zugeordnet.

Innerhalb der diözesanen Organisation stellt eine Kirchengemeinde eine Division dar mit einem durch Recht selbstständigen Charakter. Die Integrierung in das organisationale Gefüge der Diözese geschieht durch einige Maßnahmen und Kontrollen.

So steht die Kirchengemeinde "... unter der obersten Leitung des Bischofs", was allerdings nicht weiter umschrieben wird. Dem Bischof steht das Recht zu, den Pfarrer zu ernennen (KGO 1972, § 1). Ein Kontrollinstrument stellt die Visitation dar, die der Dekan im Auftrag des Bischofs alle 5 Jahre in der Gemeinde durchführt. Der Dekan übt "... die unmittelbare Aufsicht über die ortskirchlichen Rechtspersonen" aus. Er hat zu achten, dass die Vorschriften des Allgemeinen Kirchenrechtes und die Diözesanvorschriften von den Geistlichen und der Gemeinde beachtet werden. Dabei wird der Stand der Seelsorge, der Pfarramtsverwaltung und der kirchlichen Vermögensverwaltung überprüft. Eine weitere Kontrolle durch den Dekan besteht darin, dass er die jährlichen Haushaltspläne, die Ortskirchensteuerbeschlüsse zu prüfen und zu genehmigen hat (Ebd. § 85). In den letzten Jahren hat sich die Visitation oder der "Pastoralbesuch", wie er jetzt genannt wird, zu einem Instrument der Kontrolle bzw. der Führung durch "Zielvorgaben" (HILL et al 1974, S.180) entwickelt. Für den Pastoralbesuch muss von der Gemeinde ein Bericht (Pastoralbericht 1977) erstellt werden, der im Grunde 10 grosse Zielfelder der Gemeindearbeit beinhaltet.

Die Kontrollen dieser Art durch die Gesamtorganisation kann man vor allem in Hinblick auf den zeitlichen Abstand als geringfügig bezeichnen. Über den Mangel an Regel- und Erfolgskontrollen zu diskutieren (KAEFER 1977, S.255), ist in diesem Zusammenhang müssig. Bei der Kontrolle zwischen Organisation und Division bzw. zwischen Diözese und Gemeinde handelt es sich um ein sehr effektives Kontrollsystem, das dieser Organisation eigentümlich ist. Es handelt sich dabei um eine interne normative Kontrolle auf der Basis der Identifikation mit einem Wert- und Handlungssystem und der dadurch gegebenen inneren Motivation aller Beteiligten. Ausserdem wird das kirchliche System, was gerne übersehen wird, intensiv kontrolliert durch die horizontal und vertikal bestehenden, sich überlappenden Arbeitsgruppen im LIKERT'schen Sinne (TANNENBAUM 1968).

Ein weiteres Instrument der Integration in die Gesamtorganisation bildet die diözesane Administration. Der relativen Freiheit und Autonomie der Gemeinde steht eine bis ins kleinste gehende Kontrolle in Finanz- und Verwaltungsangelegenheiten gegenüber. Auf diesem Sektor besteht eine Kompetenzbeschränkung (KGO 1972, § 90), die in keiner Relation zu den Mitteln der Gemeinden und ihrer sonstigen Verantwortung steht.

2.2.3. Verbände und Vereine.

2.2.3.1. Bedeutung und Entstehung der Vereine und Verbände.

In der Kirche sind Vereine und Verbände geradezu ein Organisationsphänomen. Es können bescheidene Vereinigungen sein, aber genauso komplexe soziale Organisationen.

Vereine und Verbände können für die Kirche ein Aktionsinstrument für verschiedene Zwecke, Bedürfnisse und Aufgaben bilden, die innerhalb der Organisation Kirche oder in der gesellschaftlichen Umwelt auftreten. Sie sind "... die Präsenz kirchlichen Weltendienstes... auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Sachbereichen. Würde die Kirche ohne die Verbände überhaupt den übergreifenden Zusammenhängen in der Welt der Arbeit, der Wirtschaft, der Bildung und Kultur, bei den Problemen der Jugend, der Landbevölkerung, der Akademiker und Studenten usw. begegnen?" (VOGEL 1976, S.115). Die Vereine und Verbände üben einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Gesellschaft aus. Ihre Tätigkeit auf den Gebieten der Sozialfürsorge, der Jugend- und Erwachsenenbildung z.B., war für die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt richtungsweisend" (Ebd. S.115). Dabei waren sie aber nie blosse "Instrumente kirchlicher Interessenvertretung" in der Gesellschaft (Ebd. S.115).

Der Verbands-Katholizismus ist geschichtlich bedingt. Die Kirche allgemein und besonders die Diözese Rottenburg befand sich im 19. Jahrhundert in einer gespannten Lage. In Württemberg griff der Oberkirchenrat, das Departement für Kirchliche Angelegenheiten der Regierung, durch eine ausbeuterische Finanzkontrolle (ERZBERGER 1902), durch das Verbot der Orden, durch die Einschränkung der Versammlungs- und Redefreiheit, durch die staatliche Zensur usw. tief in das Leben der Kirche ein. Später kam noch der Kulturkampf dazu.

In dieser Lage griff die Kirche zu neuen Waffen, nämlich der Organisation und der Presse. Die Katholiken wurden in Verbänden organisiert. Die Katholikentage entstanden aus Delegiertenversammlungen der Katholischen Vereine Deutschlands, Fragen des Auf- und Ausbaues kirchlicher Organisationen standen im Vordergrund. Als erster Standesverein wurde der Katholische Gesellenverein durch Adolf KOLPING gegründet. Es entstanden Arbeitervereine, der Katholische Jungmänner-Verband Deutschlands, Christlich-Deutsche Turner, Kaufmännische Vereine, Studentenbünde und andere. Einer der bedeutendsten Vereine war der Volksverein, der es auf 800 000 Mitglieder brachte. Gegen Ende des Jahrhunderts kamen Vereine mit sozial-caritativer Ausrichtung dazu wie der Caritas-Verein. Die Vereine und Verbände waren z.T. Laienvereinigungen ohne Abhängigkeit von der kirchlichen Jurisdiktion, z.T. waren es halbkirchliche Vereine, d.h. Vereine mit weltlicher Zielsetzung, aber in Abhängigkeit von der kirchlichen Jurisdiktion stehend. Jede Kirchengemeinde suchte solche Vereine und Verbände zu fördern und sah in ihnen einen Rückhalt und eine Stütze für sich selbst. (SCHROTT 1949, S.185 ff, BUCHHEIM 1965, S.682).

2.2.3.2. Verbände und Vereine in der Diözese.

Im Personalkatalog (1977) der Diözese Rottenburg-Stuttgart sind über 100 Verbände, Vereine und Arbeitsgemeinschaften der verschiedensten Art aufgeführt. Es handelt sich dabei jedoch nur um einen Teil, denn die einzelnen Verbände oder Vereine können wiederum über Vereine verfügen, die zu den verschiedenartigsten Zwecken gegründet sind. Offiziell werden sie als "Kirchliche Vereinigungen und Einrichtungen" bezeichnet (Ebd. S.351).

Bei den Vereinen und Verbänden kann es sich um Interessenverbände handeln wie z.B. den "Berufsverband der Sozialarbeiter und Sozialpädagogen" oder um Vereine mit Dienstleistungscharakter, wie z.B. "Familienerholungswerk der Diözese Rottenburg e.V.". Sie können auch einen gemischten Charakter aufweisen wie der "Caritas-Verband für Württemberg (Diözese Rottenburg) e.V.", der Interessenverband und Trägerverband von Dienstleistungen ist. Zur Kategorie der Erwachsenenbildung gehören das "Katholisch-Soziale Bildungswerk Stuttgart e.V." und die vielen Jugend- und Standesverbände. Rein soziale

Dienste verfolgt ein Verein wie der "Malteser-Hilfsdienst der Diözese Rottenburg e.V." Es existieren auch unternehmensartige Einrichtungen, die als Verein geführt werden, wie das "Katholische Bibelwerk e.V. Stuttgart" oder das "Siedlungswerk Gemeinnützige Gesellschaft für Wohnungs- und Städtebau". Weniger zahlreich sind die Verbände mit rein religiös-spiritueller Ausrichtung, wie z.B. die "Franziskanische Gemeinschaft" u.a.m. Daneben gibt es verschiedene Dachverbände, die entsprechende soziale oder Bildungseinrichtungen zusammenfassen und vertreten, wie der "Bund der Deutschen Katholischen Jugend" oder die "Arbeitsgemeinschaft der Katholischen Organisationen und Verbände der Diözese Rottenburg", der "Caritas-Verband" usw.

Bei dieser Aufstellung handelt es sich lediglich um einen Versuch einer Charakterisierung der Verbands- und Vereinstätigkeit der Diözese. In Wirklichkeit lässt sich das Organisationsphänomen der Vereine und Verbände wegen der Verschiedenheit der Aktivitäten und Ziele kaum in so einfache Kategorien fassen.

Was den Begriff "kirchlich" angeht, so ist er nicht leicht zu umschreiben. Kirchliche Verbände können von der kirchlichen Leitung gegründet werden, aber auch von Mitgliedern in der Kirche. Ihre Zwecke können rein kirchlich sein, andere haben wiederum Ziele, die jede beliebige andere Organisation übernehmen könnte.

Es existieren auch kirchliche Vereinigungen im eigentlichsten Sinn die kirchenamtlich errichtet oder ausdrücklich gut geheissen werden, wie Bruderschaften und Sodalitäten (ERHARTER 1965). Der Katholische Verein, wie er im letzten Jahrhundert entstanden ist, wollte sich von einer kirchlichen Vereinigung, wie sie eine Sodalität darstellt, distanzieren. So sagte KOLPING (1852) schon: "Die Sodalität bleibt begrenzt im kirchlichen ..., der Gesellenverein als solcher hat den bürgerlichen Teil und will eine bürgerliche Gesellschaft neu organisieren ..." (zit. in: BUCHHEIM 1965, S.682). "In mannigfachen Spannungen mit dem kirchlichen Amt haben sie die Eigenverantwortlichkeit der Laien und die gesellschaftliche Wirksamkeit für kirchliche Aktivitäten erstritten." (VOGEL 1976, S.115 f).

Die Vereine und Verbände werden von der Organisation aktiv gefördert. Auf der Ebene der Pfarrei sind sie Bestandteil des Gemeindelebens, sie benützen Räume und Einrichtungen, vom Pfarrer wird eine aktive Teilnahme erwartet, wobei er meist Mitglied des Vorstandes ist.

Die Finanzierung der Vereine und Verbände geschieht über die Mitgliedsbeiträge. Sie erhalten auch Zuschüsse von den verschiedensten kirchlichen Körperschaften oder, wenn ihre Tätigkeit von öffentlichem Interesse ist, von Bund, Land und Kommunen.

So bilden die Vereine und Verbände innerhalb der Gesamtorganisation Kirche relativ selbstständige Institutionen. Von ihrer Verfasstheit her sind sie meistens eingetragene bürgerliche Vereine mit gemeinnützigem Charakter. Sie unterstehen keiner kirchlichen Kontrolle, ihre finanziellen Angelegenheiten regeln sie selbst und sind von der Aufsicht durch die diözesane Verwaltung ausgenommen. Bei grossen und von ihrer Funktion her für die Kirche wichtigen Verbänden, besteht jedoch eine personelle Verflechtung, indem kirchliche Amtsträger die Leitung innehaben oder Mitglied des Vorstandes sind. Vereine und Verbände sind den verschiedensten Referaten des bischöflichen Ordinariates zugeordnet.

Die Bedeutung der Verbände zeigt sich auch darin, dass ihnen eine beachtliche Repräsentanz im Führungs- und Leitungssystem auf der Ebene der Diözese (DRS 1977, § 2 Abs. 5) und im Zentralkomitee der Deutschen Katholiken (VOGEL 1976, S.116) eingeräumt wurde.

Was nun die Teilnahme an den Verbänden und Vereinen angeht, so ist sie nach Regionen und Tradition sehr verschieden. Rund 18% der deutschen Katholiken sind Mitglied einer kirchlichen Organisation (SCHMIDTCHEN 1972, S.98). In mehr traditionsgebundenen Gemeinden ist die Teilnahme höher. So sind oder waren in der Gemeinde Rapperswil 52% der Befragten Mitglied eines kirchlichen Vereines (SPIJKER 1970, S.105). In der Evangelischen Kirche scheint sich die Vereinstätigkeit keiner so grossen Beliebtheit zu erfreuen, dort sind nur 3,6% der Befragten Mitglied von kirchlichen und religiösen Verbänden (HILD 1974, S.350).

2.2.3.3. Drei Beispiele für Bedeutung und Umfang der Vereins- und Verbandstätigkeit.

1. Kolpingswerke-Diözesanverband Rottenburg.

Das Kolpingswerk, ein sehr traditioneller Verein, wurde als Katholische Erziehungs- und Bildungsgemeinschaft unter dem Namen "Katholischer Gesellenverein" von Adolf KOLPING 1849 organisiert und

ausgearbeitet. Er wurde zu einer weltweiten Organisation ausgebaut; er ist gut strukturiert und gliedert sich in Ortsverein, Bezirk, Diözesanverband und Zentralverband. Ende 1960 unterhielt der Verein 284 Kolpinghäuser als Bildungszentren und Wohnheime (RIDDER 1961).

Auch in der Diözese Rottenburg-Stuttgart ist der Kolpingsverein bzw. das Kolpingswerk sehr aktiv und engagiert sich vor allem in der Förderung des zweiten Bildungswesens. Er hat in der Diözese über 10 000 Mitglieder. Die Bindung an die Kirche ist ziemlich eng, die Ortsvereine sind meist starke Stützen des Gemeindelebens. Die einzelnen Vereine und Unternehmungen innerhalb des Kolpingwerkes werden als eingetragene Vereine oder als Gesellschaften mit beschränkter Haftung geführt. Die Funktion als kirchlicher Verein zeigt sich auch darin, dass der Leiter des Diözesanverbandes ein vom Bischof ernannter Priester ist. Aber trotz der personellen Verflechtung besteht keine Aufsicht und Kontrolle von seiten der Kirche über die Verbandstätigkeit.

2. Bund der Deutschen Katholischen Jugend.

Dabei handelt es sich um einen Verband mit einer ganz speziellen Einbindung in die Gesamtorganisation der Diözese. Der Bund der Deutschen Katholischen Jugend ist ein Dachverband mit eigener Leitung in dem die meisten Jugendorganisationen zusammengefasst sind. Der auf der Diözesanebene etablierte Bund umfasst etwa 30 000 Jugendliche aus den verschiedensten Organisationen. Für diese Aktivitäten hat die Diözese eine eigene Einrichtung, nämlich das "Jugendamt der Diözese Rottenburg-Stuttgart" geschaffen. Die Aufgabe des Jugendamtes ist es, Bildungs- und Schulungskurse in eigenen Häusern oder auf den verschiedenen Ebenen der Diözese durchzuführen. Über 70 Mitarbeiter und 10 eigene Häuser stehen für diese Aufgabe zur Verfügung. Das Jugendamt bietet in den Ferienzeiten auch Möglichkeiten für Reise und Erholung für Jugendliche an (Persönliche Auskunft, Personalkatalog 1977).

3. Der Caritas-Verband.

Der "Caritas-Verband für Württemberg (Diözese Rottenburg-Stuttgart) e.V. als ... eine vom Bischof anerkannte institutionelle Zusammenfassung und Vertretung der Katholischen Caritas in der Diözese ..." (Caritas-Verband 1977, S.10) ist eine komplexe und spezielle Institution innerhalb der kirchlichen Organisation. Man könnte ihn als Subsystem der sozialen Dienste und Aufgaben der Diözese bezeichnen.

Der Caritas-Verband hat die Funktion eines Dachverbandes für die verschiedensten Dienstleistungen auf dem sozialen Gebiet, indem er Beratung, Information und Betreuung der sozialen Einrichtungen der verschiedensten Träger wahrnimmt. Es kann sich dabei um Einrichtungen auf den verschiedensten Ebenen der Diözese handeln, um Einrichtungen der Gemeinden, der Orden, Kongregationen und um Stiftungen. Der Caritas-Verband nimmt auch die Vertretung der sozialen Anliegen und der Probleme gegenüber kommunalen und staatlichen Instanzen wahr. Ausserdem ist er Kontakt- und Koordinationsstelle zu anderen Wohlfahrtseinrichtungen.

Dann ist der Caritas-Verband selbst ein sogenannter Trägerverband, der in eigener Verantwortung caritative Einrichtungen, wie Behindertenwerkstätten, Altenheime, Beratungszentren, Krankenhäuser, Schulungseinrichtungen usw. unterhält (Caritas-Verband 1977).

Juristisch wird der Caritas-Verband als "Eingetragener Verein" (e.V.) geführt und ist in dieser Form ein eigenständiges gemeinnütziges Unternehmen, das nicht der Verwaltung des Bistums untersteht und auch dem Diözesanrat zu keiner Rechnungslegung verpflichtet ist. Er macht seine eigene Politik und verfolgt die entsprechenden Ziele. Die Integration in die diözesane Organisation geschieht über verschiedene Modalitäten. Als Geschäftsführer wird jeweils ein Priester der Diözese ernannt. Mitglieder des Diözesanrates als Entscheidungsinstanz und Mitglieder der Kirchenleitung, wie Bischof und Domdekan, haben unter anderem Sitz und Stimme im Vorstand des Vereins (Personalkatalog 1977, S.52).

Einige Zahlenangaben mögen den Umfang und die Bedeutung des Caritas-Verbandes verdeutlichen. So umfasst er als Dachverband 225 Heime, Krankenhäuser und Kliniken mit 18 700 Betten und 8 700 hauptamtlichen Mitarbeitern in diesen Einrichtungen. Desweiteren sind ihm 1 850 Tagesstätten und Einrichtungen der Offenen Hilfe zugeordnet, ausserdem sind ihm 30 Verbände, Vereine und Arbeitsgemeinschaften angeschlossen. Auf Grund der verschiedensten Aufstellungen dürfte der Caritas-Verband über 3 300 Agenturen und Wirkungsstätten umfassen (Caritas-Verband 1977, persönliche Auskünfte, Verzeichnis der Krankenhäuser 1978). Interessant wäre auch die Frage, wieviele Menschen nun tatsächlich als hauptamtliche oder freiwillige Mitarbeiter in der sozialen Arbeit der Kirche tätig sind. Auf Grund der verschiedensten Aufstellungen

und Kriterien dürften es einige Tausend mehr sein als der Caritas-Verband angibt. Auch über die Höhe der Etatmittel oder Umsätze in einzelnen Teilen oder in der Gesamtorganisation gibt es keine Publikationen und Auskünfte.

Die Finanzierung der Caritasarbeit geschieht aus Mitteln aus dem Haushaltsplan der Diözese, durch staatliche Zuschüsse von Bund und Land, durch Zuschüsse von Landkreisen und Kommunen, durch Spenden der Sozialhilfe der Deutschen Wirtschaft und der Deutschen Altenhilfe, durch Mittel aus Rätseleinsendungen der Medien, laufenden Spenden aus der Bevölkerung, wie Sammelerträge aus öffentlichen Caritas-sammlungen und Kirchenkollekten, durch Zuschüsse von seiten der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, der Landesversicherungsanstalt, der Kassen und sonstigen Versicherungsträgern, schliesslich noch durch Mitgliedsbeiträge (Caritas-Verband 1977, S.92, Caritas-Verband für Württemberg 1978).

Die Existenz einer so komplexen, differenzierten und multifunktionalen Organisation, wie sie der Caritas-Verband darstellt, ist als solche aber auch in ihrem Verhältnis zur diözesanen Gesamtorganisation nicht unproblematisch.

Von seiner Geschichte her ist der Caritas-Verband eine Projekt-Organisation, die durch viele Überlagerungen von neuen Funktionen und Aufgaben einen Organisationswandel durchgemacht hat. Von der Struktur her trägt der Caritas-Verband Züge, die man am ehesten noch mit der Struktur eines multinationalen Konzerns vergleichen könnte. Der Caritas-Verband trägt auch den Charakter eines Interessen-Verbandes, der durch sein Gewicht und seine Bedeutung wirkungsvoll soziale Belange gegenüber der Öffentlichkeit und der Gesamtorganisation vertreten kann, aber auf die ihm assoziierten Elemente relativ wenig Einfluss auszuüben vermag. Das liegt daran, dass er sich aus Organisationen und Institutionen zusammensetzt, die über eine relative Selbstständigkeit, wenn nicht gar über eine Autonomie verfügen, die sie als Klösterliche Verbände, Eingetragener Verein, Gesellschaft mit beschränkter Haftung und nationale Einrichtungen besitzen. In diesen Fällen sind Kontrolle und Steuerung durch den Verband nur in einem sehr eingeschränkten Maße möglich.

Im Hinblick auf die Gesamtorganisation handelt es sich beim Caritas-Verband um ein Subsystem, das auf Grund seiner Eigendynamik eine Grösse und Bedeutung angenommen hat, die in einer fraglichen Relation zum Ganzen steht. Bei der Verankerung der ausgedehnten sozialen Tätigkeit in der Organisations-Umwelt stellt sich auch die Frage, ob diese Entwicklung für die Gesamtorganisation noch steuerbar ist. Dabei sollte auch in Erwägung gezogen werden, ob bei der Grösse und Komplexität der sozialen Aufgaben der Kirche die quantitative und qualitative Problemlösungskapazität der Leitungsspitze nicht überfordert ist.

2.2.4. Orden, Kongregationen und Religiöse Gemeinschaften.

2.2.4.1. Die Bedeutung in der diözesanen Organisation.

Einen besonderen Sektor ausgedehnter Aktivitäten innerhalb einer Diözese stellen die Divisionen bzw. Subsysteme Klösterlicher Verbände dar.

Sie bilden auch einen Bestandteil des Kontextes im Sinne der Geschichte der Organisation (PUGH 1973). Sie sind mit der Kirche so eng verbunden, dass man etwas extrem formuliert sagen kann, dass die Geschichte der Kirche die Geschichte der Religiösen Gemeinschaften und Orden ist. Im Laufe der Geschichte haben sie als Subsysteme viele Funktionen der Kirche übernommen und liessen durch ihre Mächtigkeit und Bedeutung oft das, was man als institutionalisierte Kirche bezeichnen kann, in den Hintergrund treten. Orden haben bis auf den heutigen Tag bedeutende Beiträge auf dem pastoralen, kulturellen und theologischen Sektor geleistet (LIPPERT 1976, S.123). Sie sind allerdings im Moment vom Problem der Reduktion der Zahlenstärke betroffen (Ebd. S.124 f).

Ihre Bedeutung für die Gesamtorganisation liegt einmal darin, dass sie den Versuch unternehmen, hohe religiös-ethische Motivation zu praktizieren, und dass sie von ihrer sozialen Ausrichtung her vielfach die Funktion des Dienstes am Nächsten übernommen haben. Inner-

halb der Gesellschaft können sie einen bedeutenden Faktor durch ihre Dienstleistungen im Bereich des Gesundheitswesens durch Pflege, Betreuung und medizinisch-technische Leistung darstellen.

Im Bereich der Erziehung und Bildung sind sie im Verhältnis zur Dichte und Komplexität des öffentlichen Schulwesens relativ schwach vertreten.

Die Orden und Religiösen Gemeinschaften für Männer haben in der Diözese etwa 30 Niederlassungen mit ca. 400 Mitgliedern. Davon sind 127 Ordenspriester im Gemeindedienst der Diözese tätig (BARTH 1979 a, Skizze 5).

Die Frauenorden und Kongregationen sind in der Diözese stärker vertreten. Es sind über 5 000 Mitglieder, die in über 100 Niederlassungen mit etwa 400 Wirkungsstätten der verschiedensten Art tätig sind, wie Krankenpflegestationen, Betreuung und Führung von Heimen. Einrichtungen für Behinderte, Krankenhäusern und Kliniken.

Insgesamt besitzen die Orden, Kongregationen und Religiösen Gemeinschaften in Krankenhäusern, Spezialkliniken und vielfältigen Einrichtungen für Behinderte ca. 7 000 Betten und einige 100 Ausbildungsplätze (Personalkatalog 1977, Caritas-Verband 1977, Caritas-Verband 1978, Persönliche Auskünfte).

2.2.4.2. Klösterliche Verbände als Organisationen.

Hinter den etwa 130 genannten Niederlassungen klösterlicher Verbände verbergen sich die vielfältigsten Systeme und Organisationsformen. Es können kleine Gemeinschaften sein, aber auch hochorganisierte, differenzierte und komplexe soziale Systeme. Die grösste Frauenkongregation in der Diözese hat über 1 200 Mitglieder. Für die klösterlichen Verbände gelten vielfältige kirchenrechtliche Bestimmungen (CIC 487 ff). Sie unterscheiden sich nach den verschiedensten Arten (CIC 488). Für gewisse Grundzüge ihrer Organisation und vor allem für das Führungs- und Leitungssystem, sind gewisse Bestimmungen vorgegeben (CIC 499). Doch gibt es grosse Unterschiede hinsichtlich ihrer Aufgabenstellung und ihrer Organisationsform.

Klösterliche Verbände kann man zu den normativen Organisationen im Sinne von ETZIONI (1975) rechnen. Von den klösterlichen Verbänden

wird die Bildung eines hohen religiös-ethisch orientierten Motivations-, Einstellungs- und Verhaltensniveaus nach ganz spezifischen Ordens- oder Gemeinschaftsvorstellungen intendiert. Regeln und Statuten spielen dabei eine grosse Rolle, sie bestimmen bis in die Einzelheiten das Verhalten und das Leben des einzelnen und der Organisation.

Sie sind eine der wenigen Organisationen, die nicht nur einen Teil (KATZ & KAHN 1978, S.46), sondern die ganze menschliche Persönlichkeit fordern.

In klösterlichen Verbänden ist die Sozialisation sehr ausgeprägt und geschieht über De- und Resozialisationsmechanismen (ETZIONI 1975 a, S.40). Es wird auch eine absolute Einordnung in die soziale Organisation verlangt (Gehorsam).

Diese den klösterlichen Verbänden eigene normative, religiös-ethische Ausrichtung führte zu grossen Nebeneffekten. So sind diese religiösen Organisationen durch ein hohes Maß an Flexibilität, Effektivität und Effizienz ausgezeichnet, die wiederum ein gewaltiges Anwachsen ihrer Ressourcen und ihres gesamten Potentials verursachen, wie die Geschichte ausweist (JEDIN et al 1970, BRAUN-FELS 1976).

2.2.4.3. Die Zuordnung zur kirchlichen Organisation.

Trotz ihres Eigenlebens und ihrer Eigenständigkeit sind klösterliche Verbände grundsätzlich in die kirchliche Organisation eingeordnet. Die oberste Instanz ist der Papst bzw. die entsprechende Kongregation. Auch sind klösterliche Verbände grundsätzlich dem Diözesanbischof unterstellt (EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S.494). Von der Unterstellung unter den Diözesanbischof gibt es allerdings Ausnahmen in Form der Exemtionen (Ebd. S.530, SCHEUERMANN 1959). Die Unterstellung unter das jeweilige kirchliche Leitungssystem hat verschiedene Stufen (EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S.494 ff, MAYER 1961). Klösterliche Verbände können über ein vielfältiges Instrumentarium kontrolliert werden. Für Verbände, die dem Bischof unterstehen, ernannt er einen Hausgeistlichen, der im Auftrag des Bischofs Mitglied der Leitung ist.

Bei grösseren Finanzangelegenheiten besteht eine Genehmigungspflicht durch den Bischof, wie bei Anlage, Veräusserung und Belastung. Auch

haben die Verbände die Verpflichtung der Rechnungslegung und der Information über wirtschaftliches Verhalten (Ebd. S.503 ff). Die klösterlichen Verbände müssen jährlich Bericht erstatten, und kirchliche Instanzen haben das Recht der Visitation. Ein Visitator hat das Recht und die Pflicht, Fragen zu stellen und Entscheidungen und Anordnungen zu treffen (Ebd. S.498 ff).

Nicht nur über das Führungs- und Leitungssystem sind Religiöse Verbände mit der Gesamtorganisation verbunden, sondern vor allem auch durch ihre praktischen Aktivitäten innerhalb der Diözese, indem sie für verschiedene Aufgaben Personal abstellen oder soziale Aufgaben im Bereich der Diözesen und der Pfarreien übernehmen. Auch bilden Religiöse Verbände mit der Diözese, dem Caritas-Verband oder anderen Institutionen Trägergemeinschaften für die vielfältigsten sozialen Aktionen (Personalkatalog 1977, S.57). Auch ist eine Kooperation und gegenseitige Einflussnahme dadurch gegeben, dass Vertreter der Religiösen Verbände Mitglieder von Entscheidungs- und Leitungsgremien der Diözese sind (z.B. DRS 1977, § 2 Abs. 6).

2.2.4.4. Religiöse Gruppierungen.

In einer Diözese gibt es religiöse Gruppierungen, die man im kirchenrechtlichen Sinne nicht den Religiösen Verbänden zurechnen darf. Da sie aber Mischformen und Tendenzen aufweisen, die sie in die Nähe der Religiösen Verbände bringen, sollen sie hier aufgeführt werden. Eine solche Gruppierung ist z.B. die "Franziskanische Gemeinschaft". In Richtung Verein oder Sodalität gehen Gruppierungen, wie die "Stefanus-Gemeinde", "Aktion 365", die "Cursillio-Bewegung" und ähnliche mehr.

Das von Spanien ausgehende "Opus Dei" ist eine grosse organisierte religiöse Gruppierung, die weiteste Kreise umfassen kann. Sie strebt zur Zeit den Status einer kirchlichen Prälatur, d.h. einer Personal-diözese an (AYMANS 1979).

Auch gibt es immer wieder unterschwellige religiöse Strömungen, die sich eigentlich schon ausserhalb der Grenze der kirchlichen Organisation befinden. Eine Manifestierung solcher unterschwelliger Strömungen ist die Bewegung um den französischen Erzbischof Le Febvres.

2.3. Das System der diözesanen Verwaltung.

2.3.1. Zum Begriff der Bürokratie.

Volkstümlich gesehen ist die Bürokratie der Inbegriff einer ineffizienten Administration, eines unpersönlichen Formalismus und Legalismus. Bürokratie ist geradezu ein "schmutziges Wort" (ROGERS et al 1976, S.85).

Dabei handelt es sich meistens um eine soziale Kritik, wobei ein Teil der Kritiker annimmt, dass sich die Bürokratie überdimensional entwickelt und für die Menschen bedrohlich wird, und der andere Teil geht davon aus, dass sich die Bürokratisierung zurückentwickelt (MÜLLER 1978, S.21 ff).

Wie schon in 1.2.1.3. dargelegt wurde, entwickelte Max WEBER (1922) zwischen 1910 und 1920 die Theorie der Bürokratie. Die Bürokratie ist eine Verwaltungsform, die "wirksamste Herrschaftsausübung und damit höchste Zweckmäßigkeit gewährleistet" (HILL et al 1974, S.416). Man versteht unter Bürokratie einen Mechanismus, der erfolgreich und effizient zu einem bestimmten Ziel führt; so ist Bürokratie höchste Rationalität. Zum anderen wird Macht und Kontrolle darunter verstanden, die über Menschen und über Lebensabschnitte ausgeübt wird und sich in einer fortschreitenden Expansion im Interesse der Bürokratie oder ihrer Leiter befindet (EISENSTADT 1963, S.254). Bürokratie bedeutet auch die Anwendung administrativer Kontrolle. PUGH (1973, S.198) unterscheidet zwischen personeller Bürokratie und Arbeitsablauf-Bürokratie. Eng gefasst kann man als Bürokratie eine Organisation bezeichnen, die vollständig programmiert ist (PUGH 1966, S.71).

2.3.2. Die diözesane Bürokratie als Instrument der Leitung und Führung.

Bis vor einigen Jahren war die Verwaltungsform der Diözese bürokratisch konzipiert als eine Herrschaft, die auf gesetzten Regeln beruht (WEBER 1956, S.160). Deshalb konnte auch MATTHES (1969, II, S.92) die Kirche als "bürokratische Kernorganisation" bezeichnen.

So benutzte man diese Verwaltungsform als wirksamste Herrschaftsausübung mit all ihren Kennzeichen (HILL et al 1974, S.416): Arbeitsteilung, fixierte Autoritätshierarchie, ein System von Regeln,

das Rechte und Pflichten der Positionsinhaber festlegt, ein System von Verfahrensweisen zur Bewältigung von Arbeitssituationen, Unpersönlichkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen, Beförderung und Aufstieg auf Grund fachlicher Kompetenz und schliesslich das Prinzip der Aktenmäßigkeit.

So wird die Leitung der Diözese unpersönlich als "Bischöfliches Ordinariat" bezeichnet. Die Aktenmäßigkeit drückt sich in genauen Vorschriften über Papier, Papierform und Schrift aus die Benützung von Kugelschreibern ist ... nicht angängig". "Die Bezeichnung eines Schreibens an übergeordnete Stellen ist 'Bericht', an Gleichgestellte 'Schreiben', an Untergeordnete 'Erlass' . "Schlusswendungen werden im Dienstverkehr zwischen Behörden nicht gebraucht ... (KNAUPP 1960, S.12/1 - 9).

So war und ist zum Teil heute noch die Administration nach der Art der kameralen Verfassung des Württembergischen Staates des 19. Jahrhunderts konzipiert. An der Spitze der Hierarchie steht der Bischof als typische Gestalt des unbürokratischen und in diesem Falle sogar des "charismatischen" Leiters. In diesem Sinne entspricht die Administration der Diözese ziemlich genau dem Idealtypus des Bürokratiemodells von MAX WEBER. SPIEGEL (1969) hat das auch im einzelnen für die Evangelische Landeskirche nachgewiesen.

Diese bürokratische Struktur hat trotz zeitbedingter Vorteile der Kirche auch Nachteile gebracht, wie sie sich zwangsläufig aus diesem Konzept ergeben.

Als Nachteile gelten das monokratische Konzept, das Fehlen von Mechanismen zur Konfliktbewältigung und die Überbetonung der Sicherheit, was meistens jede notwendige Innovation einer Organisation maßgeblich behindert (ZALTMAN, DUNCAN & HOLBEK 1973, S.123 f). Durch diese negativen Eigenschaften, die dem spezifisch bürokratischen Verwaltungsmodell inhärent sind, wurde die Kirche über Jahrzehnte gehindert, auf berechnete Forderungen von Mitgliedern oder Anforderungen einer sich verändernden Umwelt einzugehen. Eine Bürokratie sieht sich zu sehr als geschlossenes System, das unfähig ist, auf Probleme und Konflikte, die in der Umwelt entstehen, einzugehen (MENKE-GLÜCKERT 1972, S.141 f). SENGHAAS (1972, S.96), bezeichnet es sogar als "lernpathologisches Verhalten" von Verwaltungsapparaten dass sie nicht auf Probleme und wachsende Konfliktpotentiale eingehen

können, sondern sie durch legitime Gewalt oder Sanktionen niederzudrücken versuchen. Dazu bietet HAGEN (1962) für die Diözese Rottenburg-Stuttgart unbeabsichtigt einiges dokumentarisches Material.

2.3.3. Der Aufbau des diözesanen Verwaltungssystems.

Der Aufbau des diözesanen Verwaltungssystems ist sehr komplex, wenig transparent und vor allem durch die Tradition und durch das monokratische Konzept des unbürokratischen Leiters belastet.

Nach dem Kirchenrecht ist der Bischof der alleinige Leiter der Diözese und ist Träger der "Hierarchia", die durch zwei Funktionen gekennzeichnet ist, nämlich die Hierarchia ordinis (Weihevollmacht) und die Hierarchia iurisdictionis (Oberhirtengewalt). Die Potestas iurisdictionis gliedert sich in weitere drei Funktionen, nämlich der Gesetzgebung, der Rechtssprechung und der Verwaltung. Zwei dieser Funktionen sind auf ständige Stellvertreter verteilt: die Verwaltung auf den Generalvikar, die Rechtssprechung auf den Offizial (MÖRSDORF 1958, S.499 ff).

Von dieser kirchenrechtlichen Auffassung her erhält die bischöfliche Administration ihre Struktur. Die wichtigste Person innerhalb der diözesanen Administration ist der Generalvikar. Er ist der Vertreter des Ortsbischofs mit beschränkter, stellvertretender Amtsgewalt in geistlichen und zeitlichen Angelegenheiten. Er leitet das Bischöfliche Ordinariat als Verwaltungsbehörde. Seine Position geht auf den römischen Procurator zurück (RÖSSER 1960). Er ist in seinen Amtsgeschäften allein verantwortlich und zeichnungsberechtigt (MAY 1962). So werden praktisch alle Erlasse, d.h., Mitteilungen an untergeordnete Stellen, vom Generalvikar persönlich unterzeichnet, was natürlich im Vergleich zu ähnlichen, grossen Organisationen ein verwaltungsmässiges Unikum darstellt.

So wird die Administration der Diözese als "Generalvikariat" oder "Bischöfliches Ordinariat", als die "... dem Generalvikar unterstellte kirchliche Zentralbehörde für alle Angelegenheiten der Diözesanverwaltung" bezeichnet (Ebd. S.1209). Für gewöhnlich sind bischöfliche Ordinariate in folgende Abteilungen gegliedert:

1. Sekretariat, 2. Kanzlei, 3. Finanzkammer, 4. Personalreferat,
5. Seelsorgeamt, 6. Schulabteilung, 7. Bauamt (Ebd.).

In der Diözese Rottenburg-Stuttgart ist das Ordinariat in 12 Referate gegliedert, deren Leiter der Bischof, die Weihbischöfe, der Generalvikar, sowie acht Mitglieder des Domkapitels sind, wobei das Domkapitel wieder eine eigenständige Funktion hat. Bei dieser Gliederung handelt es sich um eine Art des Departement-Systems. Die 12 Referate lassen sich nicht eindeutig nach Abteilungen, Sachgebieten oder Funktionen klassifizieren. Offenbar ist aus kleinen Anfängen eine grosse Verwaltung entstanden, wobei die Aufgaben nach gewissen formalen Gesichtspunkten oder vielleicht auch nach Interessen des Referatsleiters um die entsprechenden Referate gruppiert wurden. Nur so lassen sich die verschiedenen Überschneidungen der Objekt- und Aufgabenbereiche erklären (Referatsverteiler 1977).

Eine gut ausgebaute und strukturierte Abteilung innerhalb der diözesanen Administration bildet die Vermögens- und Finanzverwaltung innerhalb derer die Institution des "Diözesan-Verwaltungsrates" eine Besonderheit darstellt. Dieses Organ ist eine staatlich geforderte Einrichtung zur Aufsicht über das Kirchenvermögen und zur "Verwaltung und Verwertung der Kirchensteuer" (KNAUPP 1960, S.3/8).

Eine nähere Beschreibung der etwa 200 Personen umfassenden Verwaltung hinsichtlich ihrer Funktionen, Abläufe und bestehenden Kompetenzen kann leider nicht gegeben werden, da die Diözese nicht über ein Organigramm oder ähnliches verfügt.

2.3.4. Die Bedeutung der Administration innerhalb des Gesamtsystems.

Wie dargelegt wurde, war ursprünglich die Diözese bürokratisch konzipiert. Dieser Idealtypus hat wie in anderen grossen und komplexen Organisationen in den letzten Jahrzehnten einige Wandlungen erfahren müssen. So wie sich die Organisation einer Diözese heute darstellt, ist die Administration kein durchgehendes Prinzip mehr. Bedeutende Teile des Objekt- und Aufgabenbereiches wurden durch eine fortschreitende Divisionalisierung der diözesanen Administration entzogen. Mit der Gründung des Caritas-Verbandes im Jahre 1919 begann diese Tendenz. Es ist mit einiger Wahrscheinlichkeit anzunehmen, dass diese Entwicklung fortschreiten wird. Eine rasch sich ändernde Umwelt erfordert ein schnelles Reagieren in den Zielen und

Aufgabenstellungen, zudem wird eine weiter um sich greifende Mitbeteiligung an den Aufgaben durch die Mitglieder der Kirche auch ein erhöhtes Maß an Mitbestimmung fordern.

Die Administration hat innerhalb der Diözese einmal eine zentrale Funktion. Sie betrifft die Gebiete wie EDV, Personal, Recht, zentrale Finanzen, Information, Planung usw. Auch dient sie für die Leitungsspitze als Mittel der Meinungs- und Entscheidungsbildung.

Weite Bereiche, die die Administration kontrolliert, sind die Gemeinden und Dekanate, sowie die Objekt- und Aufgabenbereiche der Diözese. Als besonders belastend wird von den Gemeinden die bürokratische Kontrolle in der Finanz- und Vermögensverwaltung empfunden. Man empfindet die Verfügungsgewalt durch die Bewilligungspflicht (KGO 1972, § 90) als sehr eingeschränkt. Die Frage ist meines Wissens nach noch nicht untersucht worden, ob nicht die Fluktuation bzw. die Amtsmüdigkeit vieler Kirchengemeinderäte im schleppenden Bürokratismus begründet ist. Diese Überbürokratisierung stellt besonders in Zeiten von Bautätigkeiten oder notwendigen Umstrukturierungen für die Betroffenen eine grosse und aufwendige Belastung an Zeit und Energie dar.

Man muss sich auch diesbezüglich die Frage stellen, ob bei einer Überbürokratisierung im Sektor der Finanz- und Vermögensverwaltung der Gemeinden nicht ein "De-Bürokratisierungs-Phänomen" vorliegt, auf das EISENSTADT (1959) hingewiesen hat.

Mit "De-Bürokratisierung" meint der Autor, dass Einzelne oder Gruppen in einer Organisation versuchen, Ziele zu erstreben, die nicht die eigentlichen Ziele der Organisation sind. Dabei können Bürokratisierung und De-Bürokratisierung Hand in Hand gehen. Das bedeutet, dass eine verstärkte Bürokratisierung im Sinne der Administration Mittel frei macht, die für andere Ziele verwendet werden können. Dabei überschreitet die Organisation ihre Grenze und kann ihr inneres Gleichgewicht verlieren. Es handelt sich dabei meistens um Ziele, die genau so gut von anderen übernommen werden könnten.

Damit ist ein wahrer Kern jeder bürokratisch verfassten Organisation getroffen, und vor allem die Folgerungen, die der Autor aus dem Phänomen zieht, berühren unmittelbar die Problematik, in der sich zur Zeit kirchliche Organisationen von ihrer Ziel- und Aufgabensetzung her befinden. Durch eine straffe Reglementierung durch die Bürokratie wurden in der Vergangenheit erhebliche Mittel zur Verfügung der

Diözese frei. So erhielten und erhalten bis jetzt die Kirchengemeinden nur die Hälfte des Steueraufkommens (Verteilungssatzung 1978). Diese Mittel können nun von Einzelnen oder Gruppen in der Leitung der Diözese für Ziele eingesetzt werden, die aus der Sicht der Mitglieder nicht unbedingt die Ziele der Kirche bzw. der Gemeinden sind. Wenn diese Aktivitäten ein gewisses Ausmaß erreichen, hat man nach der Meinung des Autors die systemeigenen Grenzen, die durch die Ziele der Organisation definiert sind, in einem Maße überschritten, das gefährlich für die Stabilität des ganzen Systems werden kann. Diese mögliche Dysfunktion einer bürokratischen Organisation über die Verteilung der Mittel wäre eine Diskussion wert.

2.4. Das Leitungs- und Führungssystem.

2.4.1. Einige Vorüberlegungen.

Das Führungs- und Leitungssystem ist ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Organisationskonzeptes.

Es ist eine allgemeine Erscheinung, dass bei öffentlichen Institutionen die Leitungsstruktur durch Verfassung, Gesetze oder Verordnungen festgelegt ist, während "... sich Institutionen des Privatrechtes im Rahmen gesetzlicher Grundkonstruktionen (Gesellschaftsrecht), Statuten oder Reglemente" sich selbst geben (HILL et al 1974, S.531).

So gibt sich auch die Kirche, die den Charakter einer Institution des Privatrechtes trägt, in ihren kirchenrechtlichen Anordnungen einige Regeln, Statuten und allgemeine Bestimmungen, die das Leitungs- und Führungssystem betreffen. So sind die Auffassungen über die Hierarchie als Weihewalt und Leitungsgewalt festgelegt (EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S.351 ff). Eine Rolle spielt das kirchliche Amtsverständnis (Ebd. S.281 ff). Schliesslich sind für die Kirche auch einige Prinzipien der Gliederung festgelegt. Die Kirche ist territorial gegliedert, die Idealform der Kirchengliederung bildet die Pfarrei, die Diözese und die Kirchenprovinz (Ebd. S.346 ff).

Eine weitere Komponente bei der Gestaltung des kirchlichen Leitungs- und Führungssystems bilden Bestimmungen des Gesellschaftsrechtes. So ist die Kirche eine Körperschaft des Öffentlichen Rechtes. Auch staatskirchenrechtliche Vorschriften, die vor allem die vermögensrechtliche Seite betreffen, haben auf die Gestaltung einen Einfluss

(HENGARTNER 1972). Wie der geschichtliche Überblick zeigen wird, ist das Führungs- und Leitungssystem und die damit verbundene kirchliche Organisationsform einem konstanten Wechsel unterworfen. Die vielfältigen Formen können wir praktisch heute kaum noch nachzeichnen. Die Kirche stellt eben ein Offenes System dar, in das die Kräfte der Umwelt einfließen, in einer bestimmten Art umgebildet werden und so wieder Einfluss auf die Umwelt nehmen.

Auch die Frage der Charakterisierung muss angesprochen werden. Man muss zugeben, dass das Führungs- und Leitungssystem, sowie das gesamte formale Konzept der Kirche auf einen Betrachter verwirrend wirkt. Auch wenn man noch dazu die Unreflektiertheit über organisationale Vorgänge der Kirche in Betracht zieht, könnte man zu dem Schluss kommen, dass es sich hier um völlig einmalige und atypische Strukturen handelt. Doch lassen sich allgemein bei gewissen Grössen und Komplexitätsstufen "... in der Realität vorherrschende, charakteristische Organisationsformen der Leitung nachweisen" (HILL et al 1974, S.532). So verfügt auch die Kirche vor allem auf der oberen Ebene über eine Grobstruktur, die der eines multinationalen Konzerns gleicht. Man bezeichnet sie als mehrstufige, kollegiale Leitungsstruktur (Ebd.). Dabei werden auch grössere Gebilde als Kollegien bezeichnet. "Bei Aktiengesellschaften stellen auch der Verwaltungsrat und die Generalversammlung (bzw. Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung) Kollegialinstanzen dar" (Ebd. S.134). Falls gleichrangige Instanzen zu einem Organ zusammengefasst werden, das Leitungsaufgaben für alle direkt unterstellten Bereiche zu treffen hat, werden sie als Kollegialinstanzen bezeichnet (Ebd. S.133).

Im kirchlichen Bereich wäre dann z.B. der Diözesanrat mit dem Bischof als Erstem Vorsitzenden ebenfalls eine Kollegialinstanz. Das gleiche gilt für den Dekanatsrat und den Kirchengemeinderat.

Man sollte sich auch in der kirchlichen Organisation dieser organisationstheoretischen Begrifflichkeit bedienen. Mit dieser Terminologie und der damit verbundenen Auffassung der Funktionen wäre eine gewisse Klarheit geschaffen; auch die Organisationsabläufe wären besser gekennzeichnet.

Diesbezüglich bringen Forderungen, dass die Kirche als soziale Organisation verfasst und strukturiert sein müsse "... nach dem der Kirche eigenen Strukturprinzip der Einheit von Haupt und Leib ...", wie MÖRSDORF (1961, S.275, 1969, S.485) verschiedentlich vertreten hat, nur unheilvolle Verwirrungen. Es bedeutet auch

eine Verkenntung des Wesens von sozialen Organisationen, wenn mit Analogien gleich welcher Art gearbeitet wird (z.B. MILLER 1955, S.51 f u.a.m.).

2.4.2. Das Leitungs- und Führungssystem der Diözese in der Vergangenheit.

Gerade die Kirche in Württemberg ist ein Beispiel dafür, wie Führungs- und Leitungssysteme zeitgemäßen Bedingungen unterliegen und wie eine Umwelt auf die Gestaltung dieser Systeme Einfluss nehmen kann.

Ab 1803 hatten die Katholischen Kirchengemeinden in Württemberg, die früher zu den Diözesen Konstanz, Augsburg, Würzburg, Worms, Speyer und zur Fürstpropstei Ellwangen gehörten, keine einheitliche Führung in der Person eines Bischofs. Erst 25 Jahre nach dem Zusammenschluss der Gebiete wurde 1828 ein Bischof eingesetzt. Die Leitungsbefugnis des Bischof war sehr eingeschränkt, wenn nicht fast ausgeschaltet. Bis 1919 übte der Staat einen weitgehenden Einfluss über alle kirchlichen Angelegenheiten aus durch die staatliche Institution des Katholischen Kirchenrates. Bischof und Domkapitel wurden vom Staat ernannt, Maßnahmen der kirchlichen Leitung unterlagen durch das "Plazet" der staatlichen Kontrolle (KNAUPP 1960, S.1./1 ff). Verordnungen der Kirchengewalt können "... ohne vorgängige Einsicht und Genehmigung des Staatsoberhauptes weder verkündet noch vollzogen werden" (zit. in: KNAUPP 1960, S.1./4).

Über das kirchliche Vermögen hatte der Bischof wenig oder gar keine Kontrolle. Der Oberkirchenrat verwaltete den Interkalarfond und die Konvikte, ebenso hatte er die Aufsicht über die Pfründverwaltung. Das örtliche Kirchenvermögen wurde durch einen "Stiftungsrat" verwaltet, der aus dem bürgerlichen Gemeinderat und dem katholischen Pfarrer bestand. Da sich diese mehrfachen kommunalen und staatlichen Kontrolleure ihre Tätigkeit entgelten liessen, kam es zu erheblichen Mißständen, manchmal blieb von dem Vermögen nichts mehr übrig. Die Mittel wurden auch zweckentfremdet, z.B. für Pulver und Trommeln des Bürgermilitärs, Strassenbau, Badereisen von Beamten usw. (ERZBERGER 1902, S.162 ff). "Diese Verwaltung bedeutete eine langsame Säkularisation der örtlichen Kirchenfonds" (Ebd. S.163).

Erst 1887 wurde der Kirchenstiftungsrat zur Verwaltung des örtlichen Vermögens gegründet, der nun aus Gemeindemitgliedern bestand und über den dem Bischof das Aufsichtsrecht zuerkannt wurde (KNAUPP 1960, S.1./13).

Auch innerhalb der Kirche war man mit dem Leitungssystem nicht einverstanden und Stimmen der Unzufriedenheit wurden laut. Sie richteten sich gegen das Wiedererstarken der römischen Zentralgewalt, man forderte Priestervereine, schrieb gegen den Zölibat und lehnte sich gegen die Einmischung des Staates in die Kirche auf (HAGEN 1962).

Die volle Funktion konnte das Führungs- und Leitungssystem der Diözese erst ab 1919 auf Grund der Weimarer Reichsverfassung ausüben. Die Führungs- und Leitungsstruktur war vertikal ausgerichtet und hatte drei Ebenen: 1. der Bischof und das Domkapitel, 2. der Dekan als ausführendes Organ, 3. die Ebene der Pfarrei, wobei allerdings die Kirchenmitglieder in den Institutionen der Steuerkommission und des Kirchenstiftungsrates ein gewisses Mitspracherecht hatten (Verwaltungsordnung 1925).

Erst auf Grund des Zweiten Vatikanischen Konzils (1966/67) gab es eine grössere Veränderung in der Leitungs- und Führungsstruktur. Dabei hatte man die Absicht, die gemeinsame Verantwortung von Priestern und Laien zur Geltung zu bringen (KGO 1972).

Nach dieser Ordnung war das Führungs- und Leitungssystem auf fünf Ebenen gegliedert: 1. die Diözese, 2. Region als mittlere Ebene, 3. Dekanat, 4. Gesamtkirchengemeinde und Überpfarrliche Zusammenschlüsse, wie Pfarrverbände und Gemeindeverbände, 5. Pfarrgemeinde mit Teilgemeinden. Besonders favorisiert wurde die Bildung von Überpfarrlichen Zusammenschlüssen und Gesamtkirchengemeinden. Das Neue daran war, dass auf jeder Ebene "Räte" gebildet wurden. Ihre Mitglieder wurden gewählt, der entsprechende Amtsträger führte den Vorsitz. Diese konzipierte Leitungs- und Führungsstruktur wurde nicht in allen Gebieten der Diözese durchgeführt und hat sich offensichtlich in der Praxis wegen ihrer Schwerfälligkeit, bedingt durch die grosse Anzahl der Räte (50 bis 100), nicht bewährt. 1980 will die Diözese wieder eine Führungs- und Leitungsstruktur einführen, die sich in drei Ebenen gliedern soll: 1. die Diözese, 2. das Dekanat und 3. die Kirchengemeinde (Dekanatsordnung 1979).

2.4.3. Das Führungs- und Leitungssystem auf der Ebene der Diözese.

2.4.3.1. Der Bischof und die Mitglieder des Bischöflichen Ordinariates.

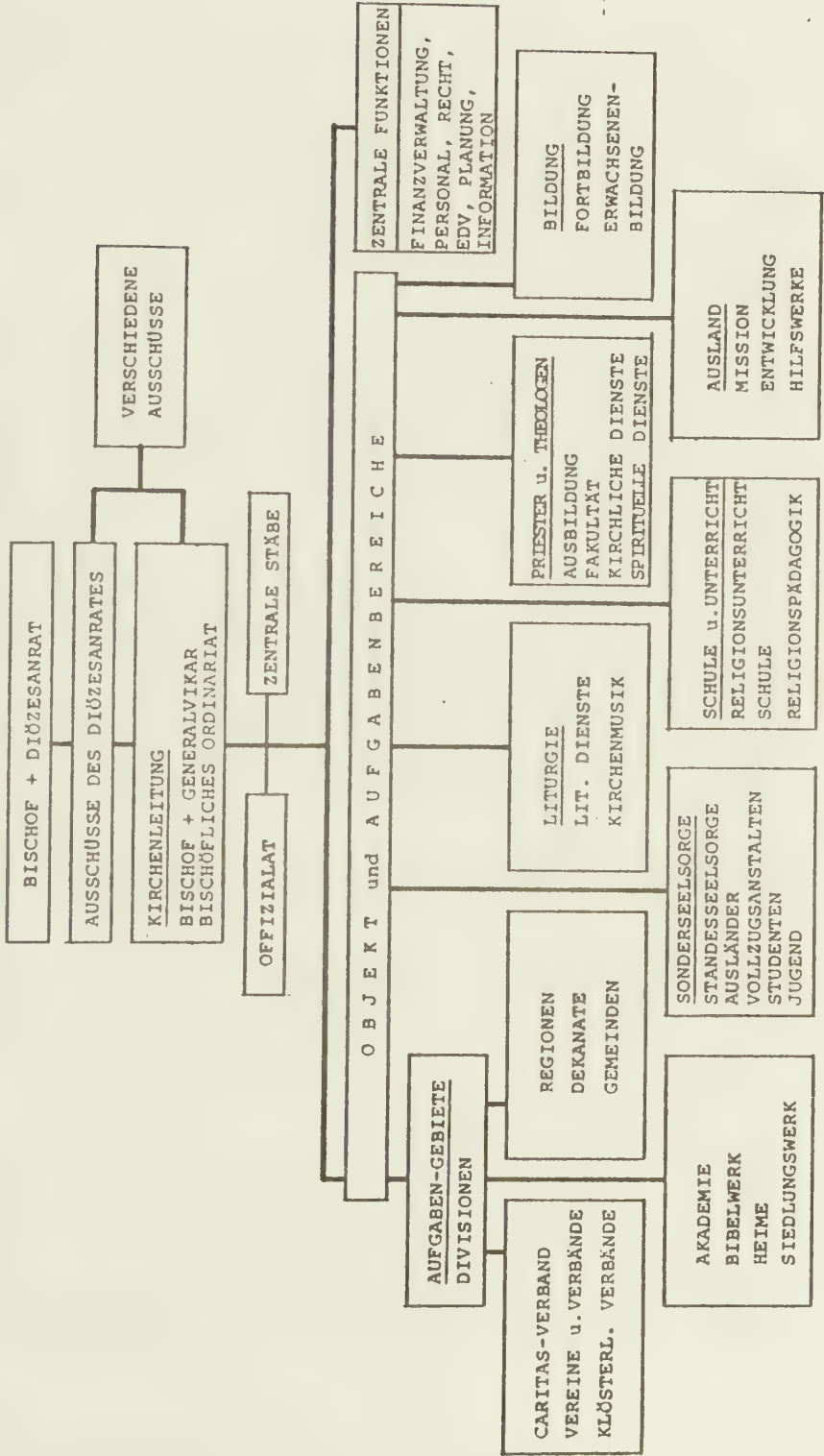
Auf Stellung und Funktion des Bischofs innerhalb der diözesanen Organisation wurde schon bei der Beschreibung des Aufbaues der Verwaltung eingegangen (2.3.3.).

Nach dem Kirchenrecht hat der Bischof das Domkapitel als "Rat und Senat" zur Seite. Es ist eine eigene rechtsfähige, kollegiale Institution. Für bestimmte rechtswirksame, personelle und finanzielle Entscheidungen des Bischofs ist die Anhörung bzw. die Zustimmung des Domkapitels erforderlich. Es beschliesst mit Mehrheitsentscheid (EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S.437 ff).

In der Praxis der Diözese bilden jedoch Bischof, Generalvikar, Weihbischöfe, Mitglieder des Domkapitels und weitere Ernannte ein kollegiales Organ, das den Namen "Bischöfliches Ordinariat" trägt (KNAUPP 1960, S.3./5.). Es ist eine "... Zusammenfassung mehrerer personaler Aufgabenträger zu einer Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungseinheit" (HILL et al 1974, S.133) und bildet die eigentliche Leitung der Diözese. Eine Organisationsleitung, wie sie das "Bischöfliche Ordinariat" darstellt, ist oberstes exekutives Organ und für die Entwicklung und Durchsetzung der Organisationspolitik verantwortlich (Ebd. S.532). Übrigens sind solche Kollegien typisch für die Leitung grosser und komplexer Organisationen wie Grossunternehmen und Konzerne (Ebd.).

Für mehrstufige, kollegiale Leitungssysteme ist auch der Funktions- und Rollentausch einzelner Personen typisch. Bischof und Generalvikar sind Mitglied des Leitungs-Kollegiates und ebenso Mitglied des Diözesanrates, der eine Kollegial- und Entscheidungsinstanz darstellt. Ein weiteres Charakteristikum von Organisationen dieser Art ist die Zusammenarbeit der verschiedenen kollegialen Stufen. Diese Zusammenarbeit geschieht vor allem in den Ausschüssen des betreffenden Rates. Sie setzen sich aus Mitgliedern des Organisations-Rates und der Organisations-Leitung zusammen (Ebd. S.532), wie es auch im Diözesanrat geschieht (DRS 1977, § 11). Sie sind keine beschlussfassenden Organe, sondern dienen der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung (Ebd. S.532). Mit besonderen Kompetenzen kann der geschäftsführende Ausschuss ausgestattet werden (z.B. DRS 1977, § 6).

ABB.2 MEHRSTUFIGE, KOLLEGIALE LEITUNGSSTRUKTUR AUF DER EBENE DER DIOZESE



Dieses mehrstufige, kollegiale System, das bei Konzernen und Grossunternehmen vor allem auf der oberen Stufe üblich ist, setzt sich in der Organisation Kirche im Prinzip bis auf die untere Ebene fort. Charakteristisch für die Kirche ist auch, dass die Mehrstufigkeit über die verschiedensten Ebenen hinweg miteinander verbunden ist.

2.4.3.2. Der Diözesanrat.

In den verschiedenen Diözesen gibt es in ihrer Tätigkeit, Aufgabenstellung und Kompetenz unterschiedliche Systeme von gewählten Räten (MÜRS DORF 1969, LISSEK 1971, FORSTER 1976).

Die Verwirrung begann durch die Dekrete des Vaticanum II, wodurch es drei Räte auf der Ebene der Diözese gibt: den Priesterrat, den Pastoralrat und den Diözesanrat. Das ist offensichtlich ein Ergebnis mangelnder Koordination innerhalb der Römischen Zentralregierung.

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart ist hier einen eigenen Weg gegangen und hat diese drei Räte im "Diözesanrat" zusammengefasst (MÜRS DORF 1969, S.485 ff, LISSEK 1971).

Diese Lösung, die allgemein als "Rottenburger Modell" bezeichnet wird, hat z.T. ihre Gründe auch in der Umwelt der Organisation Kirche. Nach dem in Württemberg bestehenden Gesetz über die Kirchen von 1924, dem Kirchensteuergesetz von 1978 und 1979 "... ist dem Staat die Genehmigung der Steuersatzung vorbehalten und besitzt er ein Widerspruchsrecht beim Erlass der Öffentlich-Rechtlichen Kirchlichen Satzung über die rechtsgeschäftliche Vertretung und die Grundsätze des Rechtes der Wirtschaftsführung der Kirchengemeinden und ortskirchlichen Stiftungen." (HENGARTNER 1972, S.48). Aus diesem Grunde ist in Württemberg z.B. der Pfarrgemeinderat die öffentliche Vertretung der Gemeinde. Er ist zugleich Steuervertretung und über das Organ der "Verwaltungskommission" bzw. des Verwaltungsausschusses besorgt er die Kirchenverwaltung.

So wurden auch auf der Ebene der Diözese diese zwei staatskirchenrechtlich geforderten Organe der Steuervertretung und der Vermögensverwaltung innerhalb des Diözesanrates konstituiert. "So wurde die Verbindung des vom Konzil angestrebten pastoralen Organs mit den staatskirchenrechtlichen Erfordernissen einer Steuervertretung und einer Kirchenverwaltung geschaffen" (Ebd. S.48, MÜRS DORF 1969, S.487).

So ist der Diözesanrat mit dem Bischof als Erstem Vorsitzenden das kompetente Organ der Entscheidung und Beschlussfassung innerhalb der diözesanen Organisation (DRS 1977, § 1).

Innerhalb der Organisation bildet so der Diözesanrat die oberste Kollegial-Instanz, die die Leitungsaufgaben gemeinsam erfüllt, die grundsätzliche Politik festlegt, den Etat genehmigt, für die grundsätzlichen Fragen der Personal-, Finanz- und Investitionspolitik zuständig ist und in gemeinsamer Verantwortung nach Aussen auftritt (HILL et al 1974, S.133, 532).

Mit diesem Konzept des Diözesanrates als oberste Kollegial-Instanz eines mehrstufigen Systems werden Probleme, wie Kompetenzüberschneidungen oder Abhängigkeiten von kirchlichen Autoritäten überwunden. Diese Konzeption kann als kritischer Maßstab für andere kirchliche Organisationsformen gelten (MÖRSDORF 1969, S.485) und damit eine Lösung von weittragender Bedeutung für die Gesamtorganisation Kirche bedeuten.

Auch ist damit eine einwandfreie funktionale Trennung zwischen dem Diözesanrat als Entscheidungsinstanz und dem Bischöflichen Ordinariat als Kirchenleitung möglich. Diese funktionale Unterscheidung, die für den Organisationsablauf von grosser Wichtigkeit ist, wird offenbar in kirchenrechtlichen Diskussionen zu wenig beachtet, wie die Überlegungen von SCHMITZ (1970) über die Möglichkeit des Priesterrates als "Rat und Senat" des Bischofs zeigen.

2.4.4. Das Leitungs- und Führungssystem auf der Ebene des Dekanates.

Die rund 1 000 Pfarreien der Diözese sind 44 Dekanaten zugeteilt. Die Dekanatseinteilung ist meist durch historische Gegebenheiten begründet und so sind die Dekanate auch unterschiedlich gross. Das grösste Dekanat umfasst 30 Kirchengemeinden mit etwa 120 000 Kirchenmitgliedern (Personalkatalog 1977).

2.4.4.1. Der Dekan.

Der Dekan wird vom Dekanatsrat auf fünf Jahre gewählt und hat eine doppelte Funktion. Einmal übt er die unmittelbare Aufsicht im Auftrag des Bischofs über die Geistlichen und die Kirchengemeinden seines Bezirkes aus. Hier zeigen sich noch Überreste des ursprünglichen Liniensystems der Kirche. Unter anderem gehören zu seinen Aufgaben der fünfjährige Pastoralbesuch in den einzelnen Gemeinden,

der jährliche Bericht über die Situation des Dekanates, dann ist er Koordinator bei Aktivitäten oder auch bei Schwierigkeiten zwischen den Gemeinden; er hat die Haushaltspläne zu kontrollieren und zu genehmigen. Er bildet praktisch eine Mittelinstanz zwischen Gemeinden und Diözese (KGO 1972, §85, 86, und 87).

Eine weitere Funktion ist die des Vorsitzenden des Dekanatsrates. Diese Position ist wieder durch eine doppelte Funktion gekennzeichnet, zum ersten ist er Mitglied dieser kollegialen Instanz mit Entscheidungsbefugnis, zum zweiten ist er als Leiter des Dekanates für die Durchführung der Politik und der Beschlüsse über eine noch zu schaffende Geschäftsstelle verantwortlich. Es ist vorgesehen, dem Dekan die Dienstaufsicht über die dem Dekanat zugeordneten kirchlichen Dienste zu übertragen (DekO 1979, § 6). Für diese Doppelfunktion eines Amtes gibt es eine Parallele im kommunalen Bereich. Bürgermeister bzw. Landrat sind Vorsitzende einer kollegialen Instanz und zugleich Leiter der Verwaltung (ROEMER 1974, S.315 ff).

2.4.4.2. Der Dekanatsrat.

Der Dekanatsrat dient der pastoralen Zusammenarbeit im Dekanat und setzt sich aus dem Dekan als Erstem Vorsitzenden, den Vertretern der Gemeinden, Verbänden und Organisationen, sowie verschiedener kirchlicher Berufsgruppen zusammen (Rahmenordnung 1970, § 1 und 2). Der Dekanatsrat bildet somit die kollegiale Instanz auf der mittleren Ebene. Der Dekanatsrat besitzt keine Entscheidungsbefugnisse über die Gemeinden, er hat eher den Charakter eines Zweckverbandes (Dekanatsordnung 1979, § 3).

Für das Jahr 1980 ist eine vollständige Reorganisation der Dekanate geplant. Sie verfolgt verschiedene Ziele. Die Dekanate sollen den durch die Gebietsreform entstandenen neuen Kreisgrenzen angepasst werden. Bestehen innerhalb eines Kreises mehrere Dekanate, so werden sie zu einem Dekanatsverband zusammengefasst. Man will sich durch die Reorganisation der gesellschaftlichen, kulturellen und schulischen Orientierung der Öffentlichkeit anpassen. Das Dekanat soll auch eine Körperschaft des Öffentlichen Rechtes werden. Mit dieser Maßnahme soll auch eine Dezentralisierung der Pastoral und eine bessere Koordination der verschiedenen Objekt- und Aufgabenbereiche erreicht werden. Es ist vorgesehen, dass die sozialen Dienstleistungen und Institutionen der verschiedensten Träger der Aufsicht,

Kontrolle und Koordination durch den Dekanatsrat unterstehen. Der Dekan soll künftig die Dienstaufsicht führen (Dekanatsordnung 1979).

Bei diesem Versuch handelt es sich wahrscheinlich um eine tiefgreifende und unter Umständen folgenreiche Umstrukturierung der diözesanen Organisation. Diese neue Konzeption wirft auch einige Probleme auf. Mit der Berufung eines Geschäftsführers und der Einbeziehung der Volksbüros als Geschäftsstelle des Kreisdekanates werden innerhalb der diözesanen Organisation weitere Verwaltungseinheiten geschaffen, über deren organisationale Einbindung bis jetzt noch nichts bekannt ist. Konsequenterweise müsste man auch die Verwaltungsaktariate, die Bestandteil der bischöflichen Finanzverwaltung sind, in diese neu zu schaffende Organisation einbinden, wie es schon LIKERT (1975, S.193 f) gefordert hat. Diese sich anbahnende Divisionalisierung müsste konsequent durchgeführt werden. Dabei steht man vor dem Problem einer Erweiterung der Entscheidungskompetenzen des Dekanatsrates.

Ein weiteres Problem bildet die Person des Dekans. Der Dekan ist bis jetzt zwangsläufig Pfarrer einer Gemeinde und die Übernahme solcher weitreichenden Amtsverpflichtungen innerhalb des Dekanates und der Öffentlichkeit gegenüber müsste für ihn bei der zum Teil beachtlichen territorialen Ausdehnung mit Sicherheit eine Rollenüberforderung darstellen. Ohne einen erheblichen Personalaufwand dürfte die Aufgabe kaum zu meistern sein. Vor allem im Bereich der geistlichen Leitung sind der Kirche jedoch durch den akuten Priestermangel notwendigerweise Grenzen gesetzt, wie der Stellenplan (1979) ausweist.

2.4.5. Das Führungs- und Leitungssystem der Kirchengemeinde.

2.4.5.1. Der Pfarrer.

Eine wichtige Funktion in der Führung und Leitung der Kirchengemeinde hat naturgemäß der Pfarrer. Er ist Erster Vorsitzender des Kirchengemeinderates, er wird nicht gewählt, sondern vom Bischof ernannt (KGO 1972, § 1, Abs. 3). Die meisten Schweizer Diözesen kennen eine andere Regelung. Der Pfarrer ist nicht absetzbar oder abrufbar, ohne dass nicht schwerwiegende Gründe vorliegen und ein festgelegtes Verfahren gegen ihn durchgeführt ist (EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S.466).

Die kirchenrechtliche Umschreibung seiner Amtspflichten (CIC §§ 464, 467-496) kann man als sehr vage bezeichnen. Es handelt sich dabei mehr um die Angabe gewisser Zielfelder für die Tätigkeit. Als Aufgaben sind genannt die Grundpastoral (Gottesdienst und Sakramente), Predigt und Unterricht, persönliche Kontakte, Sorge für Kranke und Arme und Erziehung der Jugend, sowie Förderung kirchlicher Einrichtungen und Verbände; auch einige Pflichten der Amtsführung sind genannt (EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S.471 ff).

Auf Grund des Dienstverhältnisses mit der Diözese bestehen jedoch umfangreiche Vorschriften und Verwaltungsverordnungen für die Leitung und Verwaltung der Gemeinde (KNAUPP 1960, Kirchliches Amtsblatt).

Vom organisationalen Aspekt der Führung und Leitung her gesehen, hat der Pfarrer mehrere Funktionen innerhalb der verschiedenen kollegialen Leitungsinstanzen. Als Erster Vorsitzender ist er Mitglied des Organs des Kirchengemeinderates, der als Kollegialinstanz die Leitungsaufgaben in gemeinsamer Entscheidung und Beschlussfassung wahrnimmt und in gemeinsamer Verantwortung nach Aussen auftritt. Als Leiter der Gemeinde ist der Pfarrer für die Durchführung der Beschlüsse zuständig; er leitet die wenn auch noch so bescheidene Verwaltung und übernimmt die damit verbundenen Aufgaben. desweiteren ist er Mitglied in den Kollegialinstanzen, wie Gesamtkirchengemeinderat, Dekanatsrat und möglicherweise des Regional- und Diözesanrates.

2.4.5.2. Der Kirchengemeinderat.

Der Kirchengemeinderat mit dem Pfarrer als Erstem Vorsitzenden ist das kollegiale Führungs- und Leitungsorgan der Kirchengemeinde. Als solches legt es die grundsätzlichen Richtlinien für die Politik der Gemeinde fest, überwacht die Geschäftstätigkeit, genehmigt den Etat und ist zuständig für Fragen der Personal-, Finanz- und Investitionspolitik (HILL et al 1974, S.532).

Diese grundsätzlichen Funktionen, wie sie jeder Entscheidungsinstanz eines Leitungssystems einer sozialen Organisation eignen, werden leider für kirchliche Kollegialinstanzen nicht ausdrücklich formuliert (KGO 1972, Dekanatsordnung 1979, DRS 1977). Zwar werden in jeder dieser Satzungen Aufgaben genannt, aber Aufgaben sind keine

Funktionen. Funktionen dienen der Systemerhaltung und damit der Aufgabenerfüllung einer sozialen Organisation, Aufgaben können wechseln. Die Funktionen lassen sich nur aus der Gesamtheit der Satzungen und aus dem praktischen Arbeitsablauf ablesen. Mit der logischen Unterscheidung zwischen Aufgabe und Funktion würde man für manche Beteiligten mehr Klarheit schaffen.

Gerade auf der obersten Ebene der Diözese ist diese Unterscheidung wichtig. Beide Instanzen, der Diözesanrat wie das Bischöfliche Ordinariat, gehören zur Leitung der Kirche; jedoch unterscheiden sie sich in den Funktionen. Dem Diözesanrat steht Entscheidungskompetenz zu, dem Bischöflichen Ordinariat die Leitungskompetenz. Auch wenn eine Personalunion besteht, so haben doch die verschiedenen Organe verschiedene Funktionen. Diese vom organisatorischen Ablauf her notwendige funktionale Unterscheidung und der damit gegebenen Kompetenzabgrenzung würde in vielen Gebieten den Arbeitsablauf erleichtern. Dadurch könnte eine Einmischung der verschiedenen Rätssysteme in eindeutige Kompetenzen des eigentlichen Leitungssystems verhindert werden. Diese Einmischungen führen zu einer unverantwortlichen Schwerfälligkeit im Organisationsablauf, die einzelne Gemeinden bei bestimmten Projekten fast an die Grenze der Handlungsunfähigkeit bringen kann.

Auf der Ebene der Gemeinde sind allerdings die Grenzen zwischen den Funktionen fließender; auch die Kirchengemeindeordnung drückt sich hier nicht klar aus (KGO 1972, § 14, Abs.1). Das Organ der eigentlichen Gemeindeleitung ist rudimentär ausgebildet; es besteht aus dem Pfarrer und einer mehr oder weniger ausgebildeten Verwaltung und den damit verbundenen Aufgaben. Zur Verwaltung muss auch die Kirchengpflege gezählt werden. Trotzdem sollte man an der Leitungsfunktion des Pfarrers als Leiter und Inhaber des Pfarramtes im weitesten Sinne festhalten, wobei er selbstverständlich an die Beschlüsse des Kirchengemeinderates als kollegialer Instanz der Entscheidung und Entschlussfassung gebunden ist. Dass diese funktionale Trennung nötig und möglich ist, zeigt die Parallele aus dem kommunalen Bereich. Der Bürgermeister ist Mitglied des Gemeinderates als Entscheidungsorgan und zugleich Leiter der Verwaltung, der als solcher wiederum an Gesetze und Vorschriften übergeordneter Instanzen gebunden ist (ROEMER 1974, S.315).

Der Kirchengemeinderat als Kollegialinstanz setzt sich zusammen aus dem Pfarrer als Erstem Vorsitzenden und je nach Grösse der Gemeinde aus 8 bis 20 Mitgliedern der Gemeinde, die von den Katholiken ab 16 Jahren gewählt werden. Im Kirchengemeinderat sind die staatsrechtlich geforderten Organe der Kirchenverwaltung und der Steuerververtretung integriert (HENGARTNER 1972, S.48). So ist er zuständig für die Vermögensverwaltung der rechtsfähigen Stiftungen des Öffentlichen Rechtes, wie der Kirchenpflege, der Pfründstiftungen und sonstiger ortskirchlicher Stiftungen (KGO 1972, § 8-12).

Der Kirchengemeinderat bildet verschiedene Ausschüsse (Ebd. §28). Der Verwaltungsausschuss, der dem geschäftsführenden Ausschuss entspricht, hat wichtige Funktionen für die Verwaltung des ortskirchlichen Vermögens, ist aber an die Beschlüsse des Kirchengemeinderates gebunden (Ebd. § 29). Für weitere Divisionen bzw. Aufgabengebiete innerhalb der Gemeinde, wie ortskirchliche Stiftungen in Form von Anstalten, Krankenhäusern und ähnlichem, kann der Kirchengemeinderat Bestandteil des Leitungsorganes sein oder dafür ein eigenes Verwaltungsorgan bilden (Ebd. § 32).

Es soll noch angemerkt werden, dass das Leitungs- und Führungssystem ein bedeutendes Aktivitätszentrum darstellt. So dürften innerhalb der Diözese die verschiedenen Leitungsorgane über 12 000 Personen umfassen.

Was nun die Einschätzung der Pfarrgemeinderäte angeht, so bezeichnen 39% der Laien die Arbeit in den Pfarrgemeinderäten als unbedingt notwendig und 48% als nützlich. Bei den Priestern hängt die Einschätzung von ihrem Amtsverständnis ab. Je stärker sich die Priester auf eine verliehene Autorität stützen, desto geringer die Neigung, sich mit der Existenz der Pfarrgemeinderäte zu befreunden. Die Befugnisse sollen auf eine beratende Rolle beschränkt sein. 17% der Priester sprechen auch von schlechten Erfahrungen, Kapläne und Vikare sind zu 24% mit den Kirchengemeinderäten unzufrieden (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.52 ff). Wenn in der Praxis ernsthaft Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auftreten, so scheinen sie einmal in einem mangelnden Verständnis für das Funktionieren mehrstufiger kollegialer Systeme zu liegen, zum andern können Konflikte solcher Art auch ihren Ursprung in einer fehlenden Unterscheidung der Funktionen und der damit verbundenen Kompetenzen haben.

2.5. Die diözesane Organisation unter dem Gesichtspunkt der funktionalen Subsysteme.

Im vorangegangenen Kapitel wurde unter einem mehr phänomenologischen Aspekt versucht, Elemente und Aktivitäten und ihre Rolle in der diözesanen Organisation darzustellen. Im Folgenden sollen Elemente und Aktivitäten nach ihrer Funktion für die Gesamtorganisation gegliedert werden. Es handelt sich dabei weniger um eine organisationale Aufgabengliederung, sondern eher um eine Gesamtsicht, die durchaus einen diagnostischen Charakter aufweisen kann (NADLER & TUSHMAN 1977). Auf eine Bewertung soll vorerst nicht eingegangen werden. Dieser Aspekt wird unter "Zielen der Organisation" und "Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit" noch zu behandeln sein.

In der Organisationslehre werden die für die Existenz einer Organisation notwendigen Tätigkeiten nach Zweckbereichen geordnet, wie Beschaffung und Verwaltung, Produktions- und Leistungsaufgaben, Absatzaufgaben, Forschung und Entwicklung, Planung etc. (HILL et al 1974, S.177 ff).

Aus der Sicht des Offenen Systems spricht man dagegen von Funktionen oder funktionalen Subsystemen; dabei hat man weniger konkrete Abteilungen im Sinn. "Ein funktionales Subsystem stellt die rein gedankliche (abstrakte) Zusammenfassung aller Teilaufgaben dar, die die Erfüllung einer für die Systemerhaltung notwendigen Funktion ermöglichen. (Ebd. S.178).

Von der Offenen-System-Theorie in ihrem sozialpsychologischen Ansatz her gesehen, hat eine soziale Organisation fünf Grundfunktionen, die für ihre Existenz und ihr Überleben notwendig sind: 1. das Produktions- oder technische Subsystem bzw. Leistungssystem, 2. die stützenden Subsysteme der Beschaffung, der Verteilung und der institutionellen Beziehungen, 3. das Erhaltungssystem, 4. das Anpassungs- oder adaptive System, 5. das Leitungssystem (KATZ & KAHN 1978. S.51ff, 83 ff).

Dazu muss festgestellt werden, dass von einer Aufgabenstellung her Existenz und Überleben einer Organisation nicht garantiert wird. Will eine Organisation überleben, so muss sie ein ganzes Netz von Tätigkeiten, oder wenn sie grösser ist, von Systemen aufbauen, die in ihrer Gesamtheit sie erst in die Lage versetzen, ihre bestimmte

Aufgabe zu erfüllen. Dabei unterscheiden sich die Tätigkeiten dieser Subsysteme in ihrer Aufgabenstellung von der ursprünglichen Mission der Gesamtorganisation (Ebd.).

2.5.1. Die funktionalen Subsysteme der kirchlichen Organisation.

2.5.1.1. Das Leistungssystem.

Seelsorge und kirchliche Dienste als "Leistung" zu bezeichnen, sollte für die Kirche nicht abstossend wirken, denn sie ist bis in den kulturellen Bereich hinein von dem Gedanken des "officium", nämlich des "Dienstes" oder der "Dienstleistung" beherrscht.

Unter dem Begriff des Leistungssystems können alle Aktivitäten gesehen werden, die im gesamten Tätigkeits- und Leistungsbereich der Kirche anfallen. Es geht darum festzustellen, was effektiv für potentielle "Abnehmer" geschieht, was die Kirche für ihre Mitglieder und für die Umwelt tut. Der theologische Aspekt ihrer Existenz soll in dieser Betrachtung einmal ausgeklammert werden. Bei dieser Fragestellung geht es um die rein objektiven, für jedermann feststellbaren Leistungen und Tätigkeiten der Kirche.

Für die Erstellung einer Leistungs-Bestandaufnahme müsste der gesamte Objekt- und Aufgabenbereich der Diözese mit den entsprechenden ausgegliederten Divisionen untersucht werden.

Bis jetzt hat man sich in der Kirche wohl kaum umfassend mit einer solchen Aufgabe beschäftigt. Sie wäre zwar mit einigem Aufwand verbunden, doch dürfte sie für die Gesamtorganisation lohnend sein. Auch über die anzuwendenden Erhebungsmethoden müsste man sich klar werden. Es wäre nützlich, wenn es in sinnvollen Zeitabständen Gesamterhebungen gäbe. Die Intervalle liessen sich mit repräsentativen Stichproben überbrücken. Diesbezüglich wäre es für die Kirche von Vorteil, wenn sie sich der Fachleute bedienen würde, die Erfahrung in der Methodik der Erhebung und in der statistischen Auswertung besitzen. Wie z.B. die Kirchenbesucher gezählt werden, ist der heutigen Situation völlig unangepasst und damit auch nicht aussagekräftig.

Es ist nicht in Abrede zu stellen, dass einzelne Referate, zentrale Dienststellen, Sparten, Verbände und Organisationen genaue Rechenschaft über die Vorgänge abzugeben vermögen, oder dass Mitglieder der Leitungsspitze darüber gut informiert sind. Doch mangelt es an einer

zugänglichen Gesamtdarstellung, die einen Überblick und damit auch einen Vergleich der einzelnen Aktivitäten zuliesse. Man muss auch zugeben, dass viele Tätigkeiten so geartet sind, dass Kriterien der Erfassung und des Vergleiches nicht leicht zu erstellen sind. Zudem kann vieles oder falsch akzentuiertes Messen in manchen Bereichen zu einer Verfälschung der Ziele führen (ETZIONI 1978 S.22 f).

Die Leistungen der Kirche lassen sich etwa in drei Kategorien einteilen: Seelsorge, Menschenbildung und Dienstleistungen im sozialen Bereich. Die Seelsorge oder die Grundseelsorge, wie sie auch genannt wird, wird überwiegend auf der Ebene der Gemeinde erbracht. Über ihren genauen Umfang ist allerdings nichts bekannt. Auch die klösterlichen Verbände leisten zur Grundseelsorge einen gewissen Beitrag, auch die Tätigkeit der klösterlichen Verbände auf dem Gebiet der Exerzitien und Einkehrtage muss dazu gerechnet werden (BARTH 1975, Skizze 1).

Als genuine Leistung der Kirche auf dem Gebiet der Menschenbildung sind Tätigkeiten zu betrachten, die vorwiegend eine religiös-kirchliche Ausrichtung haben. Dazu gehören die Aktivitäten im Bereich der Jugend- und Standesseelsorge, die sich in diözesanen Einrichtungen, in Gemeinden Verbänden und Vereinen abspielen. Bei Leistungen im Kindergarten- und Schulbereich sind die Grenzen gegenüber dem Dienstleistungsbereich fließend.

Eine weitere Leistungskategorie bilden die Dienstleistungen im sozialen Bereich.

Umfangreiche Leistungen sind von seiten der Kirche auf dem Gebiet der Dienstleistungen vorzuweisen. Eine mögliche Charakterisierung der Dienstleistung wäre: grössere Öffentlichkeit, Zugang für jedermann, Finanzierung durch den Betreffenden oder durch Öffentliche Institutionen, eine Tätigkeit, die jede andere Organisation auch übernehmen könnte. Viele Tätigkeiten die der Bildung dienen (HECK 1976), können Dienstleistungscharakter besitzen. Es kommt allerdings darauf an, welche Bedeutung und welchen Zweck die Organisation selbst diesen Einrichtungen und Tätigkeiten gibt (GORSCHENEK 1976).

Die meisten Dienstleistungen der Diözese befinden sich jedoch auf dem sozial-caritativen Sektor (KLEIN 1976). Dabei handelt es sich um die Tätigkeiten in den Institutionen der Gemeinden, der Diözese, der

Stiftungen und Anstalten, der verschiedensten Einrichtungen der Klösterlichen Verbände und schliesslich um all das, was sich um den Caritas-Verband gruppiert. Es handelt sich um den sozialen Dienstleistungsbereich mit 225 Heimen, Krankenhäusern und Kliniken mit 18 700 Betten bzw. Plätzen, 1 850 Tagesstätten und über 10 000 vertraglich angestellter Mitarbeiter. In diesem Bereich liegen zum Teil differenzierte Leistungsangaben vor (Caritas-Verband 1977). Die Einrichtungen auf dem caritativen Sektor sind ein bedeutender Teil der Öffentlichen Sozial- und Gesundheitsinstitutionen. Im Beratungsbereich haben die Kirchen einen Anteil von 53 % (Ministerium für Arbeit 1976). Auf dem sozialen Sektor werden mit einem enormen Einsatz an Vermögen und Personal Dienstleistungen erbracht.

Auch wenn für eine Gesamtdarstellung der kirchlichen Leistungen nicht unerhebliche methodische und praktische Schwierigkeiten bestehen, so sollte sich doch eine so bedeutende Organisation über ihre Tätigkeiten Rechenschaft geben können. Organisationsvorgänge sind vielfach unbewusst (FÜRSTENBERG 1964, S.263). Eine Bewusstmachung in Form einer Gesamtdarstellung der Tätigkeiten und Leistungen der Kirche bedeutet auch eine Entscheidungshilfe für die Kirchenleitung, aber noch viel mehr für die Mitglieder der kollegialen Entscheidungsinstanzen, die als ehrenamtliche Mitarbeiter über Organisationsinterne weniger informiert sind.

2.5.1.2. Das Leistungs-stützende System.

Leistungs-stützende Subsysteme tragen die Transaktionen der Organisation mit der Umwelt, indem sie einerseits für den Input aus der Umwelt in das System sorgen und andererseits Leistungen des Systems in die Umwelt transferieren; dazu bedarf es einer allgemeinen Unterstützung durch Strukturen der äusseren Umwelt (KATZ & KAHN 1978, S.74 f).

2.5.1.2.1. Das System der Beschaffung.

In der Organisation Kirche dient dieses System der Beschaffung der für eine kontinuierliche Existenz und Leistungserbringung notwendigen Mittel. Die Mittelbeschaffung ist relativ unproblematisch für Kirchen, die ein vom Staat konzedierte Einzugsrecht besitzen, wie es in manchen Kantonen der Schweiz üblich ist. oder gar für Kirchen,

für die der Staat den Einzug der Kirchensteuer übernommen hat, wie es in Deutschland der Fall ist. Dagegegen müssen Kirchen in Staaten ohne Kirchensteuer wie z.B. in Amerika für diese leistungsstützende Tätigkeit der Mittelbeschaffung viel Zeit und Mühe aufwenden (RAMMENZWEIG 1975, S.83 f). Zu diesem System gehört meistens eine gut ausgebaut Verwaltung.

Die kirchliche Mittelbeschaffung bildete oft den Herd für schwerwiegende Konflikte, die in der Geschichte des öfteren die kirchliche Organisation fast an den Rand des Zusammenbruches brachten.

In der frühen Kirche bildeten die freiwilligen Gaben der Gläubigen die Haupteinnahmequelle. Die Beschaffung und Verteilung der Mittel wurde frühzeitig institutionalisiert (Apg 6,1 ff). Man bezog auch Einkünfte aus Liegenschaftsvermögen, da die Gemeinden schon in der vorkonstantinischen Zeit rechts- und erwerbsfähig waren. Unter den christlichen Kaisern nahm der Besitzstand rasch zu und wurde durch zahlreiche Begünstigungen erleichtert (LEDERER 1961, S.280). Die Tendenz, die Beschaffung der Mittel institutionell abzusichern, verstärkte sich vor allem seit der karolingischen Zeit. Die Amtshandlungen waren mit Gebührenentrichtung verbunden und durch staatliches Gebot wurde der Zehnte eingeführt. Diese Einrichtung gewährte der Kirche eine gewisse Freiheit, war aber mit dem sich durch das ganze Mittelalter hindurchziehenden Mißstand der Pfründen-Jägerei verbunden (SCHROTT 1949, S.22 f). Manchmal nahm das Pfründsystem für die Umwelt bedrohliche Ausmaße an, sodass die sogenannten Amortisationsgesetze erlassen wurden, um den kirchlichen Vermögenserwerb einzuschränken. Im 18.Jahrhundert begann mit dem Reichsdeputationshauptschluss von 1803 das Jahrhundert der weltweiten Säkularisation, bei der die Kirchen weitgehend enteignet und Kirchengut eingezogen wurde. Vor allem in Deutschland wurde durch die Geldentwertung nach den beiden Weltkriegen der Kapitalbesitz kirchlicher Stiftungen fast vollständig vernichtet (LEDERER 1961, S.208 f). Heute bildet die Kirchensteuer die Haupteinnahmequelle, das Pfründsystem spielt eine untergeordnete Rolle.

2.5.1.2.2. Das System der personellen Rekrutierung.

Die Beschaffung von neuen Mitgliedern war in der Vergangenheit für die Kirche kein Problem. Mit zunehmender Bevölkerungszahl wuchs auch

die Anzahl der Mitglieder. Auf dem Kontinent bestand das Problem darin, dass die Kirche kaum in der Lage war, Ihre Organisationsstrukturen dem steigenden Mitgliederstand anzupassen (SCHROTT 1949).

Dagegen besass die Kirche schon immer ein gut ausgebautes System in Form von Gymnasialkonvikten, Priesterseminaren und kirchlichen Hochschulen zur Gewinnung eines qualifizierten Nachwuchses für den kirchlichen Dienst. Dieses System wurde in der neuesten Zeit um die verschiedensten Einrichtungen zur Ausbildung von Laien im kirchlichen Dienst erweitert.

Dagegen wird die Kirche dem System der personellen Rekrutierung in Zukunft erhöhte Aufmerksamkeit schenken müssen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Sozialisation. In zunehmendem Maße fällt die Familie als Sozialisationsinstanz der Kirche aus. Andere Sozialisations-träger treten an ihre Stelle. Mit mangelnder Sozialisation und durch später hinzutretende andere Sozialisationseinflüsse nimmt die religiöse Praxis ab (SCHMIDTCHEN 1972, S.117 ff, 1973 c, S.66 ff, 1979, S.27 ff).

Vor allem die Gemeinden stehen vor dem Problem der Rekrutierung von Kirchenmitgliedern für die Gemeinde. Man kann es auch als Problem der Eingliederung in die Gemeinde bezeichnen. In den Gemeinden in und um Stuttgart besteht ein langsames Abnehmen, das in etwa der jährlichen Auszugsbewegung aus den Städten von 6% der Bevölkerung entspricht. Durch die Mobilität, die jährlich bis zu 20% des Mitgliederbestandes betreffen kann, verlieren die Gemeinden aktive Gemeindemitglieder und Mitarbeiter. Zur Neueingliederung von Mitgliedern bedarf es in der Zukunft eines intensiveren Aufbaues von Kommunikations- und Informationssystemen.

2.5.1.2.3. Das institutionelle System.

Die institutionelle Funktion des stützenden Subsystems bezieht sich auf die breitere soziale Umwelt, wobei es sich um die Beziehungen einer sozialen Organisation zu Agenturen und Institutionen der Gesellschaft ausserhalb ihrer Grenzen handelt (KATZ & KAHN 1978, S.74).

Die Kirche hat dieser Funktion stets grosse Aufmerksamkeit gewidmet. So versuchte sie immer, sich über die Institutionen der Umwelt abzusichern und Beziehungen institutionell zu verfestigen. Für diese Bemühungen stehen Konkordate oder auf Landesebene staatskirchenrechtliche Abmachungen wie es z.B. das Kirchensteuergesetz darstellt.

Zu diesem System gehören auch die laufenden Kontakte zu staatlichen Stellen, wie Landtag, Ministerien, staatliche und kommunale Einrichtungen. Die Diözese hat dafür eine eigene Kontaktstelle geschaffen nämlich das "Katholische Büro Stuttgart- Kommissariat der Bischöfe in Baden/Württemberg" (WÜSTE 1976).

Auch die Beziehungen zu Subsystemen und Institutionen der Gesellschaft, wie Wirtschaft oder öffentliche Informationsmedien werden gepflegt. Dafür hat die Diözese eigene Einrichtungen geschaffen (Personalkatalog 1977. S.30 f).

Auch für die Gemeinden sind gute Kontakte und Beziehungen zu Institutionen der Umwelt nötig. Die Unterstützung von Aussen ist eine Lebensbedingung für eine Organisation.

Das institutionelle System bedeutet aber auch, dass die Organisation von äusseren Institutionen kontrolliert wird (PARSONS 1960). Je enger diese Verbindung, desto stärker ist auch die Kontrolle durch die Umwelt.

Die Kirche hat zwar das Recht, Kirchensteuern zu erheben, dafür ist aber "...dem Staat die Genehmigung der Steuersatzung vorbehalten und besitzt er ein Widerspruchsrecht beim Erlass der Öffentlich-Rechtlichen Kirchlichen Satzung über die rechtsgeschäftliche Vertretung und die Grundsätze des Rechts der Wirtschaftsführung der Kirchengemeinden und ortskirchlichen Stiftungen." (HENGARTNER 1972, S.48). Durch dieses Recht wurden in der diözesanen Organisation Organe, wie der Diözesanverwaltungsrat, der Steuervertretung und der Vermögensverwaltung geschaffen. In ihren sozialen Aktivitäten wird die Kirche grosszügig von der Öffentlichen Hand unterstützt, dafür besteht aber auch eine Leistungskontrolle über Verwendungsnachweise und ähnliches. Viele Einrichtungen und Institutionen der Kirche unterstehen staatlichen Aufsichtsbehörden der vielfältigsten Art. Für die Organisation Kirche ist auch die öffentliche Meinung eine nicht zu unterschätzende Kontrollinstanz.

Gerade die Katholische Kirche zeigte im Laufe der Geschichte eine starke Tendenz, sich im institutionellen Umfeld zu verankern. Das hat ihr oft grosse Vorteile für ihre Arbeit und ihr Wirken gebracht, aber es wurde ihr oft genauso zum Verhängnis, so oft es nämlich zu einer Identifizierung der Kirche mit Umwelt-Institutionen kam. Ein Prozess, der sich schon im frühen Mittelalter anbahnte. Als Beispiel für einen solchen Konflikt sei der Investitur-Streit genannt.

Bei einer zu engen Verzahnung von Kirche und Institutionen der Umwelt wird die Kirche als soziale Organisation mit eigenen Zielen und Zwecken nicht mehr steuerbar (SCHROTT 1949). So musste auch der Ruf nach Reform der Kirche 'an Haupt und Glieder' unwirksam verhallen (BIHLMAYER-TÜCHLE 1955, S.392).

Heute ist zwar die Kirche nicht mehr so sehr mit der Umwelt verbunden wie im Mittelalter, als die 'Civitas christiana' durch äusseres Gesetz und frommes Brauchtum erhalten wurde (SCHROTT 1949, S.38f), aber man muss sich doch fragen, ob nicht durch die Übernahme und Identifikation mit Funktionen auf dem Sozialwesen eine existenzmäßige Festlegung geschieht, die sie zu sehr mit Institutionen der Umwelt verklammert, wobei die Frage offen bleibt, in wieweit die sich in den letzten Jahrzehnten anbahnende expansive Entwicklung auf diesem Sektor für die Kirche noch steuerbar ist.

Stützende Systeme sind Systeme der Grenze. Energien, Informationen, Meinungen und Haltungen fliessen hinüber und herüber. Theoretisch hört sich diese Feststellung relativ harmlos an, in der Praxis bedeutet sie aber, dass über diese Grenzsysteeme Kräfte in eine soziale Organisation einfließen, die sie nachhaltig bestimmen und auf die Dauer grundlegend verändern können. Die letzten 60 Jahre der Diözese Rottenburg-Stuttgart zeigen deutlich, welche grundlegenden Änderungen in ihrer Zielsetzung, in ihrer formalen Organisationsstruktur, aber auch in Einstellung und Verhalten ihrer Mitglieder stattgefunden haben.

2.5.1.2.4. Das System der Verteilung.

Die schon öfters geäußerte Meinung, dass das Verteilungs-System in der Kirche kaum eine Rolle spiele, dürfte den Tatsachen nicht entsprechen. Die Kirche steht heute unter einem wachsenden Konkurrenzdruck der Anbieter anderer Orientierungs- und Anschauungssysteme, anderer Interpretationen des Lebens, des Menschseins und des sozialen Verhaltens. Auch auf dem sozialen Sektor bieten andere Organisationen dasselbe an. Wie die Zahlen der Eintritte (Statistik 1979 S.49) zeigen, kommen die Menschen kaum mehr von sich aus auf die Kirche zu. Ihre Leistungen und ihre Absichten wird sie mit zunehmendem Maße ihren Mitmenschen verständlich machen und anbieten müssen. Die Aktivitäten innerhalb dieses Systems sind allerdings sehr komplex. Die Theologie wird sich mit grundsätzlichen Fragen auseinan-

dersetzen müssen, die Präsentation dessen, was Kirche ist, will und tut, wird mit allen Mitteln der heutigen Zeit geschehen müssen. Sie wird mehr Bedürfnisse aufgreifen und auf Bedürfnisse eingehen und so ihre Dienste auch verständlich machen müssen.

Wie in jeder anderen Organisation bedarf dieses System der grössten Aufmerksamkeit, des Einsatzes erheblicher Mittel, um Strategien, konzertierte Maßnahmen, Programme und Ziele zu entwickeln.

2.5.1.3. Das Erhaltungssystem.

Eines der grossen Probleme einer sozialen Organisation stellt die Interdependenz von Wachstum und Stabilität dar. Beim stetigen Fluss des Organisationsgeschehens ist die Erhaltung der Stabilität der Organisation eine lebenswichtige und existenzzerhaltende Funktion. Im Organisationsablauf muss ein bestimmtes Gleichgewicht im Sinne eines Status quo erhalten werden. Dazu bedient sich die Organisation der Formalisierung und Institutionalisierung (KATZ & KAHN 1978, S.85 f). Handlungsstrukturen werden verfestigt, Einrichtungen und Organe werden zur Erhaltung der Stabilität geschaffen.

Menschliches Verhalten wird formalisiert durch ein System differenzierter Rollen. "Ein Rollensystem ist ein Bündel von funktionellen, spezifischen, miteinander verbundenen Verhaltensformen, hervorgebracht durch die voneinander abhängigen Aufgaben" (Ebd. S.755).

So besitzt auch die Kirche umfangreiche Normen und Regeln, bestehend aus Vorschriften oder Sanktionen, die die Rollen umschreiben und festlegen. Sie sind enthalten im Allgemeinen Kirchenrecht (CIC), im Diözesanrecht und in staats-kirchenrechtlichen Abmachungen, in Verwaltungsverordnungen, Vorschriften (PFAFF-SPROLL 1909, 1918; KNAUPP 1960) und Erlässen des Bischöflichen Ordinariates, sowie in den Publikationen im "Kirchlichen Amtsblatt". Rollenfunktionen für die Vertreter des Führungs- und Leitungssystems sind ausserdem differenziert festgehalten in den verschiedenen Satzungen (DRS 1977, Dekanatsordnung 1970, 1974, 1979, KGO 1972).

Auch die Tradition, die in der Kirche ein bedeutendes Gewicht hat, gehört zum stabilisierenden Erhaltungssystem. "... Organisationen haben ein Gedächtnis in Form von Vorangegangenen" (CYERT & MARCH 1959, S.353).

In den Zusammenhang der stabilisierenden Faktoren auf der Basis der Tradition gehört auch das "Organisationsklima". Es ist ein kumula-

tives Muster von Erwartungen, Werten, Normen, Tabus und Eigenarten, die charakteristisch für eine Organisation sind. Es wird geprägt durch die Geschichte, den Menschentyp, den Stil der Kommunikation und der Macht usw. Das Organisationsklima bildet einen Bezugsrahmen, innerhalb dessen die Mitglieder ihre Aktivität interpretieren, wobei es ihnen kaum möglich ist, diesen Bezugsrahmen präzise anzugeben. Es handelt sich meist um sehr subtile und unbewusste Faktoren (KATZ & KAHN 1978, S.50 f).

Eine weitere Funktion des Erhaltungssystems besteht darin, Einstellungen und Verhalten der Mitglieder auf die Organisation auszurichten. Das geschieht über die Mechanismen, wie Selektion, Sozialisation und Indoktrination (Ebd. S.86). Dazu verfügt die Kirche über vielfältige Einrichtungen, wie Katechumenat, Religionsunterricht, religiöse Unterweisung anlässlich des Sakramentenempfanges, Schulen, Priesterseminar, Fortbildungskurse usw. Auch die Familie als primäre Sozialisations-Instanz muss zu diesem System gerechnet werden.

Die Kirche ist geradezu der Prototyp einer Organisation, die zu ihrer Erhaltung versucht, geschehende Dinge festzulegen, festzuschreiben, zu kanonisieren und auch zu institutionalisieren. Im Laufe der Geschichte ist sie allerdings oft der Überbetonung der Erhaltungsfunktion erlegen, die dann oft zu einer Erstarrung mancher Bereiche führte. Ein Beispiel solcher Art war das Festschreiben liturgischer Formen, die für spätere Generationen nahezu unkenntlich und unverstündlich wurden.

Die Kirche mit ihrem Rückbezug als Offenbarungsreligion stand immer in der Versuchung, gegenwärtige Glaubensinhalte, Normen, Verhaltensweisen, aber oft auch Organisationsformen als Norm für Zukünftiges festzuschreiben. Dieser Versuch, Stabilität zu bewahren, ist nicht nur berechtigt, sondern für die Organisation notwendig. Damit werden jedoch oft gesellschaftliche Systemstrukturen, situations- und kulturgebundene Vorstellungs- und Verhaltensnormen festgelegt, die später oft zu grossen Konfliktherden für die Organisation wurden und es zum Teil heute noch sind. Wenn es auf Grund der Erhaltungstendenz der Organisation Kirche zu grossen Divergenzen gegenüber allgemeinen Vorstellungen, Werten und Verhaltensweisen kommt, entsteht bei den Mitgliedern Gleichgültigkeit gegenüber der Institution, die sich dann in einer stetigen Abwanderung manifestiert. Oft

genug kam es auch deswegen zu radikalen Brüchen und Umbrüchen, wenn die Kluft zwischen der tradierten Welt der Kirche und den Umweltvorstellungen nicht mehr zu überbrücken war.

Das Erhaltungssystem einer sozialen Organisation hat auch eine normierende Funktion nach Innen. Die alte Maxime von der "ecclesia semper reformanda" drückt diesen Sachverhalt aus. Die Kirche muss als soziales System ihre jeweiligen Aktivitäten in einem dauernden feedback an ihren inneren Normen, Aufgaben und Sendung messen, um selbst überleben zu können.

2.5.1.4. Das Anpassungssystem.

In den meisten sozialen Organisationen entstehen Funktionen oder Subsysteme, die sich hauptsächlich mit dem Wechsel in der Umwelt und dessen Umsetzung in die Organisation befassen. "Die adaptiven Mechanismen wenden sich nach aussen der Welt zu und beziehen sich auf das Lösen von Konflikten, die zwischen der gegenwärtigen Organisationspraxis und den zukünftigen Umweltanforderungen bestehen." (KATZ & KAHN 1978, S.75).

Das adaptive System konkretisiert sich in der Erkundung der Umwelt, der Entwicklung neuer Methoden und Techniken, im Finden neuer Aufgaben, in der Anpassung an veränderte Lebensgewohnheiten und Einstellungen der Menschen, aber auch in der Entwicklung und Planung neuer Organisationsformen.

In der Kirche durchzieht das adaptive System viele Bereiche und Teilssegmente. Bedeutende Gebiete des adaptiven Systems bilden Bemühungen um neue Methoden in Schule und Unterricht oder die Anpassung an neue Aufgaben auf dem sozialen Sektor. Das Seelsorgereferat befasst sich mit Veränderung und Anpassung kirchlicher Organisationsstrukturen an Veränderungen in der Umwelt. Auch Verbände und Vereine sind von diesen Aktivitäten gekennzeichnet.

Was man eigentlich in einer so grossen Diözese vermisst, ist eine eigene Stabsstelle, in der sich Fachleute auf wissenschaftlicher Basis mit der kontinuierlichen Umweltveränderung im Sinne von Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Menschen befassen. Die sozialpsychologische Forschung müsste in der Kirche kontinuierlich

weitergeführt werden (SCHMIDTCHEN 1973 d, S.184). Das wäre umso nötiger, wenn man bedenkt, dass der organisatorischen Expansion in den letzten Jahrzehnten ein kontinuierlicher und stiller Auszug der Mitglieder aus ihrer Kirche gegenübersteht.

Für die meisten Gemeinden ist bei der hohen Mobilität das Anpassungsproblem besonders akut. Viele Gemeinden widmen dieser Funktion grosse Aufmerksamkeit durch lang- und mittelfristige Planungen ihrer Investitionen und Aktivitäten. Die Funktionen werden meistens vom Führungs- und Leitungssystem bzw. von den Ausschüssen geleistet. Dieser Anpassung dienen regelmäßige statistische Auswertungen, die Ausarbeitung neuer Programme für Zielgruppen, Abstimmung und Koordination der Gemeindeaktivitäten mit kommunalen Gegebenheiten.

Insgesamt dürfte die Gesamtorganisation nicht an der Tatsache vorbeikommen, gezielter zu planen und die Umwelt mehr einzubeziehen. Die Kirche kann nicht für sich allein planen, es kann nur in einem Gesamtzusammenhang innerhalb der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung geschehen (Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut 1970).

2.5.1.5. Das Führungs- und Leitungssystem.

Führungs- und Leitungssysteme umfassen die organisierten Aktivitäten, die sich auf Kontrolle, Koordination und Leitung der Subsysteme und der Einfügung des ganzen Systems in seine Umwelt beziehen (KATZ & KAHN 1978, S.51).

Das Führungs- und Leitungssystem wurde schon ausführlich dargelegt (2.4.); auf weitere Fragen der Führung und Leitung soll noch eingegangen werden.

2.5.2. Die Gemeinde als soziale Organisation.

Von der Sozialpsychologie der Organisation her gesehen, muss man vor allem eine grosse Gemeinde als eine soziale Organisation begreifen, da die wesentlichen Charakteristika einer sozialen Organisation auf die Gemeinde zutreffen.

KAEFER (1977, S.276 ff) spricht der Gemeinde den Charakter einer sozialen Organisation ab, indem er sie als einfaches Sozialsystem bezeichnet, als eine Ebene, in der der Seelsorger in einfachen Seelsorgesystemen oder Interaktionssystemen handelt, die durch eine Differenz zwischen der Organisation gekennzeichnet sind.

Eine Gemeinde besteht nicht nur aus zufälligen Interaktionsvorgängen, sondern sie bildet eine soziale Organisation, die nur existieren und Leistungen erbringen kann, indem ein geordnetes, planvolles Zusammenspiel von differenzierten Rollensystemen vorhanden ist. Auf die Gemeinde ist die Umschreibung einer Organisation anwendbar, nämlich: Organisationen als soziale Systeme "... bestehen aus geordneten Verhaltensweisen einer Anzahl von Individuen. Diese geordneten Verhaltensweisen sind ergänzend oder voneinander abhängig im Hinblick auf irgendeinen allgemeinen Ausstoss oder ein Ergebnis; sie werden wiederholt, sind relativ andauernd und begrenzt durch Raum und Zeit" (KATZ & KAHN 1978, S.20). Zudem besitzen vor allem grössere Kirchengemeinden alle existenznotwendigen Funktionen, die zum Teil zu ansehnlichen Subsystemen ausgebildet sind. Ausserdem bilden Kirchengemeinden vom organisationalen Gesichtspunkt her gesehen Divisionen mit relativ selbstständigem und autonomen Charakter. So können grosse Kirchengemeinden beachtliche Leistungssysteme herausbilden, deren Aufgaben mit Hilfe einer grossen Anzahl vertraglich angestellter Mitarbeiter und einer oft ansehnlichen Zahl freiwilliger Gemeindemitglieder bewerkstelligt werden. Zur Beschaffung und Verwaltung der Mittel dient das Organ der Kirchenpflege. Zur personellen Rekrutierung bzw. Eingliederung der Kirchenmitglieder in die Gemeinde verfügen sie meist über ein ausgebautes System von Helfern und Kommunikationsmitteln. Die Funktionen der Erhaltung sind gut ausgebildet. Bezüglich der Adaption kann man schon wieder von einem Subsystem sprechen. Und schließlich bildet das Führungs- und Leitungssystem, das mit den verschiedenen Ausschüssen bis über 100 Personen umfassen kann, das Rückgrat des Gemeindelebens.

2.5.3. Die Gemeinde als "Stabile Organisation".

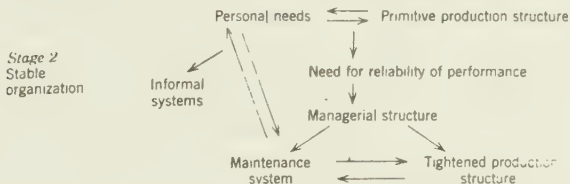


Abb. 3: Die Stabile Organisation.
(aus: KATZ, D. & KAHN, R. L.: The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley & Sons, 1978, S. 71)

2.5.3.1. Merkmale einer 'Stabilen Organisation'.

Kleinere Gemeinden oder Teilkirchengemeinden besitzen nicht die ausgeprägten Funktionen bzw. Subsysteme, wie sie eine grosse Gemeinde als soziale Organisation aufweist. Trotzdem sind sie nicht einfache Interaktions- oder Sozialsysteme, sondern man kann an ihnen Merkmale einer "Stabilen Organisation" finden, wie sie KATZ & KAHN (1978, S.71 f, Stage 2) beschrieben haben.

Auf diesen Sachverhalt soll hier eigens eingegangen werden, da er einige interessante sozialpsychologische Momente aufweist und vor allem beim Umschwung von einer "Stabilen Organisation" zu einer "Komplexen Organisation" sich wesentliche Elemente des organisationalen Verhaltens zeigen.

1. Autoritätsstruktur.

In diesen kleineren kirchlichen Gebilden gibt es primär eine Autoritätsstruktur. Sie besteht meistens in der Person des Pfarrers oder eines engagierten Kirchenmitgliedes. Von dieser Person werden implizit oder explizit die Grundsätze für die Aktivitätszyklen aufgestellt; sie verstärkt die Regeln, ermuntert, oder aktiviert dazu. Von den Mitgliedern wird die Autorität der betreffenden Person als legitim und bindend angesehen. Dabei steht und fällt die ganze Sache mit der betreffenden Persönlichkeit.

2. Erhaltungsstruktur.

Für Aktivitäten werden allmählich Regeln aufgestellt, und aus Funktionen, die jemand ausübt, entsteht eine Rolle. Die Person, die sich um den Gottesdienstraum kümmert, wird zum Mesner, wer über musikalische Kenntnisse verfügt, wird Organist. Allmählich versucht man die Dinge so einzurichten, dass 'es von selbst läuft'.

3. Sich verdichtende Leistungsstruktur.

Die Aufgaben werden allmählich gestaltet, sporadische Aktivitäten werden regelmäßig, der Gottesdienst findet zu einer bestimmten Zeit statt, Maßnahmen für den Religionsunterricht werden getroffen, ein Besuchs- oder Krankendienst wird von bestimmten Personen unternommen usw.

4. Die informelle Struktur.

Ausschlaggebend für die Erhaltung einer solchen 'Stabilen Organisation' ist die informelle Struktur. Persönliche Beziehungen sind die Grundlage für das Funktionieren dieser kleinen Organisation. Be-

kanntschaften und Freundschaften werden entwickelt und bewusst gepflegt. Über die Aktivitäten entsteht meist ein Zusammengehörigkeitsgefühl- das 'Wir-Gefühl'-, die Führerpersönlichkeit erreicht die Dinge nur über emotionelles Engagement und dadurch, dass sie die Mitglieder sich und der Sache verpflichtet.

Wie die Erfahrung zeigt, entwickelt sich in solchen Situationen auch die Gestalt des "Emotionalen Führers". Diese Person ist wegen ihrer ausgleichenden Funktion wichtig. Durch sie können Zwistigkeiten und Konflikte wieder ausgeräumt werden, denn ein Streit wäre das Ende einer solchen Organisation.

5. Stützende Funktionen.

Sie stehen nicht im Vordergrund, aber immerhin werden dann und wann Funktionen sichtbar, die die Leistung dieser "Stabilen Organisation" stützen. Man sammelt, zahlt Beiträge oder erbringt persönliche Arbeitsleistungen.

2.5.3.2. Das Problem des quantitativen und qualitativen Umschwunges einer Organisation.

Die Beschreibung der psychologischen Gesetzmäßigkeiten einer "Stabilen Organisation" durch KATZ & KAHN liesse sich an Dutzenden von Vorgängen verifizieren, die sich beim Aufbau der 450 neuen Kirchen nach dem Zweiten Weltkrieg in der Diözese Rottenburg (MÜLLER 1974, S.531) ereigneten. Die Pfarr-Archive enthalten dazu reiches Belegmaterial. Auch bei der Gründung von Institutionen, Vereinen oder Verbänden tritt dieses organisationspsychologische Muster zu Tage.

Falls aus einer "Stabilen Organisation" sich eine 'Komplexe Organisation' entwickelt, wie es in den meisten Fällen bei den Kirchen und Gemeindegründungen sich ereignet hat, entsteht eine Situation, die wir als Problem des quantitativen und qualitativen Umschwunges einer Organisation bezeichnen wollen.

In einer "Stabilen Organisation" ist die Bedeutung des einzelnen sehr gross, er ist gefordert, anerkannt und findet in den Aktivitäten eine Selbstbestätigung. Bei einer sich anbahnenden Ausdifferenzierung der Funktionen verliert zwangsläufig das einzelne Mitglied diese Qualitäten. Die betreffenden Menschen fühlen sich oft enttäuscht, zurückgesetzt oder können sich gar vom Organisationsge-

schehen zurückziehen. Die entstandene grössere Organisation wird gerne am ehemaligen 'Pioniergeist' und an dem besonderen Zusammengehörigkeitsgefühl gemessen. Auch die Person des Führers nimmt leicht die Gestalt eines Helden an, an dem Nachfolger bewusst oder unbewusst ohne Berücksichtigung der neu entstandenen meist differenzierteren Situation gemessen werden.

Lang andauernde und intensive Erfahrungen im Umgang mit stabilen Organisationen prägen in vielen Fällen Selbstverständnis und Persönlichkeit des Leiters. Wird aus einer stabilen Organisation eine komplexe Organisation, d.h. eine Kirchengemeinde mit 7 oder 10 000 Mitgliedern, dann können die betreffenden Pfarrer ihren Stil meist schlecht umstellen. Sie müssen immer noch alles selbst tun, schreiben jeden Brief persönlich, Mitarbeiter und Einrichtungen erhalten keine klaren Kompetenzen und umschriebene Funktionen, sie überwerfen sich mit den kollegialen Entscheidungsinstanzen, kurz es herrscht das typisch "Parochiale System" vor (ETZIONI 1975 b, S.559 f). Persönliche Belastungen, resultierend aus Konflikten und Arbeitsüberlastungen können die Folge sein, die mit dem Zusammenbruch der Gesundheit oder am Ende mit einem unnötigen Abgang aus der Gemeinde bezahlt werden müssen.

Das so gerne als autoritäre oder klerikale Diktatur bezeichnete Verhalten ist nichts anderes als das Unvermögen, sich in neue Gesetzmäßigkeiten einzufügen, die durch einen quantitativ-qualitativen Umschlag einer sozialen Organisation entstanden sind.

Das persönliche Unvermögen von Führungskräften, einen quantitativen und qualitativen Umschlag des Organisationsgeschehens in den Griff zu bekommen, betrifft auch profitorientierte Organisationen. Solche Konzeptionsschwächen pflegen meistens erst bei Rezessionen oder ernsthaften Krisen eines Unternehmens zutage zu treten. "Mir ist die Transmission meiner Ideen und Handlungen auf das Verhalten meiner Mitarbeiter nicht gelungen", ist die Aussage eines Unternehmers zu diesem Problem.

2.5.4. Klösterliche Verbände als komplexe Organisationen.

2.5.4.1. Klöster als soziale Organisationen.

Unter dem Begriff Klösterliche Verbände (EICHMANN-MÖRSBACH 1959, S.487 ff) sei hier der ganze Komplex der Stifte, Abteien, Klöster, Orden, Kongregationen usw. subsummiert.

Diese sozialen Organisationen können auf ein hohes Alter zurückblicken. In diesen Tagen gedenkt man des 1.500-jährigen Bestehens der Benediktinerklöster, die in ihrer Idee und Verfassung auf Benedict von Nursia (ca. 500 n.Chr.) zurückgehen. Er gilt als der Begründer dieser alternativen Lebensform "... in einer Ordnung am Rande der Gesellschaft", aber mit einer für sie "... typischen Rückwendung zu den Aufgaben in der Welt", einer sozialen Ordnung mit ihren eigenen Zielen und Absichten und mit einer fast unübersehbaren Wirkung auf Kultur, Politik, Wirtschaft und Kunst des Abendlandes (GILLESSEN 1980, S.23).

Es ist eigentlich verwunderlich, dass Organisationstheoretiker nicht schon längst auf diese soziale Organisation aufmerksam geworden sind, deren Konzeption, Struktur und Zusammenspiel der Elemente so hervorragend und harmonisch sein muss, dass daraus ein Überleben resultiert, wie wir es von keiner der zur Zeit bestehenden Organisationen kennen. So besteht z.B. das Kloster Einsiedeln schon fast 1 050 Jahre (TSCHUDI 1959) und das praktisch nie in Erscheinung tretende und relativ unbedeutende Kloster Fahr vor den Toren Zürichs schon 850 Jahre (REBER 1980).

Im Abendland gab es vom 5. bis zum 18.Jahrhundert rund 40 000 Klöster. Klöster bilden Organisationen, die bis zum Perfektionismus durchstrukturiert sind. Die mönchische Lebensführung war nach Max WEBER (1978, S.116) "... zu einer systematisch durchgebildeten Methode rationaler Lebensführung geworden, mit dem Ziel, den status naturae zu überwinden, den Menschen der Macht der irrationalen Triebe und der Abhängigkeit von Welt und Natur zu entziehen, der Suprematie des planvollen Wollens zu unterwerfen...". Diese rationale Lebensführung schlägt sich auch in der Bauform und in der Anlage der Klöster nieder. Dem vollkommenen Leben sollte das vollkommene Kloster in seiner äusseren und inneren Organisation entsprechen (BRAUNFELS 1976). Der Idealplan von St.Gallen blieb trotz mannigfacher örtlicher Modifikationen in seiner Konzeption bestimmend. Die Rationalität der Klösterlichen Organisationen schuf die Voraussetzung für ein erhebliches Maß wirtschaftlicher Effizienz. In der Organisation waren sie jeder anderen Institution überlegen; das zeigt sich vor allem im Bauwesen (BRAUNFELS 1976, S.240). Klöster verstanden es meisterhaft, zu organisieren und ihre Funktionen zu

entwickeln, die sie als ... fürstliche Residenz, Gelehrtenrepublik, Staatsverwaltung, Seelsorgeinstitut und landwirtschaftlichen Betrieb ..." hatten (Ebd. S.258).

Auch wenn das Kloster als autonome Organisation gedacht war (SCHMITZ 1961), so war seine Existenz doch abhängig von einer geordneten und relativ freien Umwelt (BRAUNFELS 1976, S.230 ff).

2.5.4.2. Das Kloster und seine Subsysteme.

Das Kloster besitzt als soziale Organisation voll ausgebaute Subsysteme.

Das Interessante daran besteht in der Tatsache, dass die Subsysteme entsprechend ihrer Funktion für die Gesamtorganisation in einem Gebäudekomplex lokalisiert sind. Die Gesamtanlage ist nach funktionalen Gesichtspunkten konzipiert, auch die Klosterbauten sind das Ergebnis einer rationalen Lebensführung. Klosteranlagen sind in einer geradezu vollkommenen Weise nach rationalen und funktionalen Gesichtspunkten entworfen (BRAUNFELS 1976).

1. Das Leistungssystem.

Entsprechend dem Ziel dieser Organisation steht das Gotteslob an erster Stelle. Für diese Funktion ist die Kirche gedacht, die im Zentrum der Anlage steht, sie beherrscht und auf die alle Funktionen ausgerichtet sind. 'Sieht man im Kloster eine wohldurchdachte Werkstätte, so ist die Kirche der Ort, wo das Endprodukt, eben das Lob Gottes, ausgeliefert wird' (Ebd. S.15).

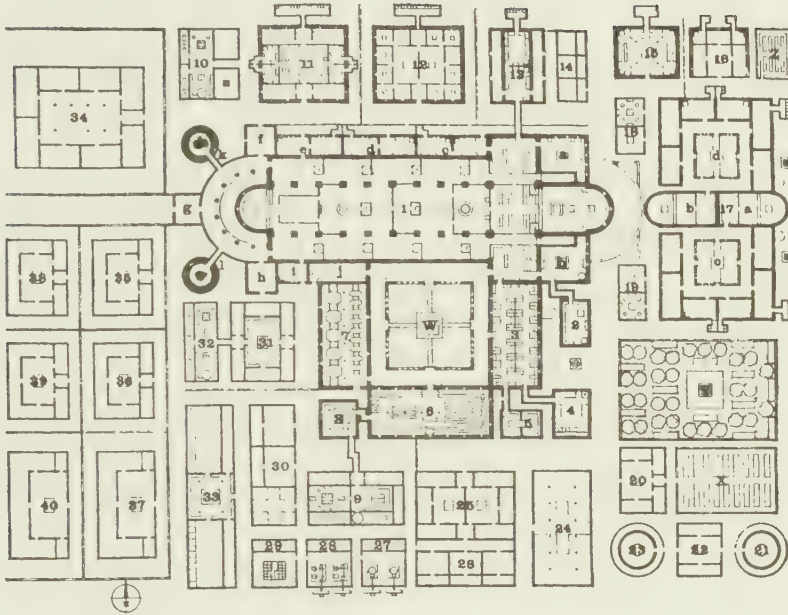
Sekundäre Leistungen eines Klosters sind handwerklich-künstlerische Tätigkeiten, Erziehung und Bildung, ärztliche Versorgung usw. Für diese Aufgaben stehen eigene Gebäudekomplexe zur Verfügung, die der Aussenwelt zugeordnet sind.

2. Stützende Systeme.

Land- und Forstwirtschaft bilden die Grundlage für die Versorgung der Organisation. Dazu kommen Einkünfte aus verschiedenen Rechten. Diesem System dienen die Wirtschaftstrakte, die ihren ganz bestimmten Platz in der Anlage haben.

Eine grosse Bedeutung wird dem institutionellen System zugemessen. Der Abt hat die Kontakte mit der Umwelt aufrecht zu erhalten, deshalb steht seine Wohnung ausserhalb des Klosters. Auch das Gästehaus ist diesem Bereich zugeordnet. Um die Kontakte mit der Umwelt sicher zu stellen, ist der Abt verpflichtet, mit den Gästen zu speisen (FAESSLER 1948, Kap.56).

DIE UTOPIE VON ST. GALL



11 Der Plan von St. Gallen

1 Kirche a Schreibstube im Erdgeschoß, Bibliothek im Obergeschoß b Sakristei im Erdgeschoß, Kammer für die liturgischen Gewänder im Obergeschoß c Wohnung für durchreisende Ordensbrüder d Wohnung des Vorstehers der Äußeren Schule e Wohnung des Pförtners f Zugangshalle zum Haus für vornehme Gäste und zur Äußeren Schule g Empfangshalle für alle Besucher h Zugangshalle zum Pilger- und Armenhaus und zu den Wirtschaftsgebäuden i Wohnung des Verwalters des Pilger- und Armenhauses j Sprechraum der Mönche k Turm des hl. Michael l Turm des hl. Gabriel z Zubereitungsraum des heiligen Brotes und Öles 3 Schlaftsaal der Mönche im Obergeschoß, Wärmeraum im Untergeschoß 4 Abtritt der Mönche 5 Bade- und Waschraum der Mönche 6 Speisesaal der Mönche im Erdgeschoß, Kleideraum im Obergeschoß 7 Wein- und Bierkeller der Mönche im Erdgeschoß, Vorratskammer im Obergeschoß 8 Küche der Mönche 9 Bäckerei und Brauerei der Mönche 10 Küche, Bäckerei und Brauerei für die vornehmen Gäste 11 Haus für vornehme Gäste 12 Äußere Schule 13 Abts- haus 14 Küche, Keller und Badhaus des Abtes 15 Aderlaßhaus 16 Ärzthaus 17 Noviziat und Krankenhaus 18 Küche und Bad des Krankenhauses 19 Küche und Bad des Noviziats 20 Gärtnerwohnung 21 Hühnerstall 22 Haus der Hühner- und Gänsewärter 23 Gansestall 24 Kornscheune 25 Haupthaus der Werkleute 26 Nebenhaus der Werkleute 27 Mühle 28 Stampfe 29 Darre 30 Küferei, Drechslerei und Getreidehaus für die Brauer 31 Pilger- und Armenhaus 32 Küche, Bäckerei und Brauerei für die Pilger 33 Pferde- und Ochsenstall und Wärterunterkunft 34 Haus für des Kaisers Gefolgschaft (Identifizierung nicht gesichert) 35 Schafstall und Schafhirtenunterkunft 36 Ziegenstall und Ziegenhirtenunterkunft 37 Kuh- stall und Kuhlhirtenunterkunft 38 Haus für die Knechte von abliegenden Besitzungen und für Knechte in der Gefolgschaft des Kaisers (unsicher, vgl. 34) 39 Schweinestall und Schweine- hirtenunterkunft 40 Stall für die trächtigen Stuten und Füllen und Wärterunterkunft x Ge- müsegarten der Mönche y Friedhof und Obstgarten z Garten für Heilkräuter

Abb. 4: Der Plan von St. Gallen

(aus: BRAUNFELS, W.: *Abendländische Klosterbaukunst*
Köln: DuMont, Schauberg 1976, S. 54 f)

3. Das Erhaltungssystem.

Das Erhaltungssystem ist im Kloster ausgeprägt vorhanden. Ordens- und Klosterregeln definieren die Rollensysteme, prägen durch Werte und Normen das Verhalten der Mitglieder, ein ausgebautes System von Belohnung und Sanktionen sorgt für die Einhaltung. Auch für diese Funktionen steht ein eigenes Gebäude zur Verfügung, nämlich der Kapitelsaal, in dem die Klostermitglieder täglich mit der Regel konfrontiert werden. Die Bedeutung, die man dem Erhaltungssystem beimisst, geht schon aus der Lage des Kapitelsaals hervor. In den meisten Anlagen befindet er sich unmittelbar neben der Kirche (BRAUNFELS 1976, S.124).

Die Sozialisation nimmt einen bedeutenden Platz ein. Neue Mitglieder werden in einer langdauernden Einführungs- und Ausbildungszeit in der Institution des Noviziates geschult. Das Noviziat befindet sich ebenfalls in einem eigenen Gebäudekomplex, der meistens an einer funktional günstigen Stelle der Klosteranlage errichtet ist.

4. Das adaptive Subsystem.

Die Fähigkeit zu Überleben verdanken die Klöster den stark ausgeprägten Funktionen der Adaption. Ihre Überlegenheit in allen technisch-wirtschaftlichen Bereichen rührt daher. Noch heute geben Klosterbibliotheken einen Eindruck davon, wie man sich stets mit neuen Techniken und Methoden vor allem im leistungsstützenden System befasste. Ein gutes Beispiel ist die Bibliothek von Admont.

5. Das Leitungs- und Führungssystem.

Auch in den Klöstern bildete das Leitungs- und Führungssystem das Rückgrat dieser sozialen Organisation. Je nach Zeit und Aufgaben muss es sehr differenziert und komplex gewesen sein. Zur Kontrolle der oft ausgedehnten Besitzungen, Ländereien, Rechte und Verbindlichkeiten bediente man sich eines gut ausgebauten Bürokratiesystemes. Einen Einblick in die Komplexität dieses Subsystems bietet das relativ bescheidene Kloster Schussenried. "Als 'geistliche Räte' hatte es den Prior, Subprior, Senior und Konventskellermeister, Grosskeller, Kastner und Waisenpfleger, Kuchelmeister und Forstinspektor, Archivar und Forstadjunkt; als 'weltliche Räte' waren angestellt der Premierer, Landschaftskassier, Oberamtsrat, Kanzleirat, Feldmesser, Hofmeister, waldmeister, Gastmeister, Stallmeister, 'drei Gerichtsamt-männer' ..." (ERZBERGER 1902, S.382).

Auch wenn es viele Beispiele für absolutistisches Gebahren von Äbten gibt, so war doch Führung und Leitung eher ein Kollegialsystem. 'So oft eine wichtige Angelegenheit im Kloster zu behandeln ist, rufe der Abt die ganze Gemeinschaft zusammen und eröffne ihr, um was es sich handelt (FAESSLER 1948, Kap.3). Wie man aus den Abt-Reihen (z.B. Ochsenhausen), entnehmen kann, mussten auch Äbte ihr Amt zurückgeben, wenn sie den Anforderungen nicht mehr gewachsen waren.

2.5.5. Die Bedeutung der Unterscheidung der funktionalen Subsysteme.

Auch für das kirchliche Denken ist es nicht unerheblich, wenn in einer etwas abstrakten Form die Tätigkeiten der kirchlichen Organisation gewissen Zweckbereichen oder wie es hier geschehen ist, den Funktionen oder funktionalen Subsystemen des Gesamtsystems zugeordnet werden.

Die Aktivisten in einer Organisation sind immer dafür, dass etwas geschieht, ohne dass sonderliche Überlegungen angestellt werden, welche Funktionen die geforderte Aktivität für das Gesamtsystem besitzt. Dabei können Aktivitäten dem System nützen, aber genauso auf lange Sicht gesehen gegen das System arbeiten, auch wenn sie noch so gut gemeint sind, oder einem Erfordernis der Stunde entsprechen.

Nach der Theorie des Offenen Systems gehört es zu den Grundannahmen, dass manche Aktivitäten einer Organisation eher der Aufgabenerfüllung dienen, und wieder andere mehr der Systemerhaltung. So kann man nicht fordern, wie es schon oft in der Geschichte der Kirche geschehen ist, dass sich alle Aktivitäten der Kirche nur auf ihren Heilsauftrag, die Spendung der Sakramente und auf die Seelsorge richten. Die Forderung nach einer "Reinen Kirche", die sich mit nichts anderem als mit ihrem primären Auftrag beschäftigt, bedeutet im Grunde eine Verkenntung der Tatsache, dass wenn bei einer auf eine bestimmte Aufgabenstellung gerichteten, relativ andauernden Tätigkeit einer Anzahl von Menschen, dann automatisch bestimmte Handlungsstrukturen entstehen, die der Erhaltung des Ganzen dienen. Diese Handlungsstrukturen sind typisch für kleinere Organisationen, die als "stabile Organisation" bezeichnet werden, aber auch wenn die Tätigkeiten und

die Zahl der Beteiligten grösser werden, für komplexe soziale Organisationen.

Die Kirche kann nicht ihre Aktivitäten allein auf ihren Heildienst ausrichten, sondern es müssen mit viel Energie, Zeit, Personal und sonstigem Aufwand Dinge getan werden, die mit ihrer primären Aufgabe nichts zu tun haben, aber ohne die sie ihre Mission nicht erfüllen kann. So müssen Mittel beschafft werden, Wege und Mittel gefunden werden, dass die Botschaft auch die Menschen erreicht, man muss sich auf die politischen, kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und rechtlichen Institutionen der Umwelt ausrichten, die Organisation muss Mechanismen entwickeln, die den steten Ablauf der Interaktionen gewährleisten. Durch eine sich ständig verändernde Umwelt kommt der Zwang zur Adaption, Anpassung und Veränderung. Ein Leistungssystem, das auch wie immer geformt und legitimiert ist, bildet die Voraussetzung für Tätigkeit und Bestand der Organisation.

Die Feststellung der Offenen-System-Theorie, dass fünf Grundfunktionen oder funktionale Subsysteme für die Existenz einer sozialen Organisation lebensnotwendig sind, hat auch für den kirchlichen Bereich eine eminent praktische Bedeutung. Phänomene der Kirchengeschichte bilden geradezu eine Herausforderung, einmal der Frage nachzugehen, wie Niedergang und Aufstieg einzelner Institutionen und Organisationen durch Vernachlässigung oder bewusste Gestaltung der Systemfunktionen mitbedingt wurde. Soziale Organisationen können durch politische Macht oder gravierende äussere Einflüsse über Nacht verschwinden. Aber davon abgesehen bleibt die Frage offen, ob nicht systeminterne Gründe für die Entwicklung einer sozialen Organisation im positiven oder negativen Sinn entscheidend mitbestimmend sind.

Auch für die gegenwärtige kirchliche Organisationsstruktur kann es von Nutzen sein, zu überprüfen, wie es um die existenzserhaltenden Funktionen der Organisation bestellt ist.

Die Funktionen einer Organisation können vielfältig angesiedelt sein und vielfältige Formen besitzen. In der Kirche können Funktionen Referaten, Abteilungen, zentralen Dienststellen, Gruppen oder Einzelpersonen zugeordnet sein. Des weiteren können sie ad hoc, von Fall zu Fall oder dauernd ausgeübt werden. Sie können je nach Bedürfnis

der Organisation mehr oder weniger im Vordergrund stehen. Wichtig ist für die kirchliche Organisation, dass sie die existenznotwendigen Funktionen pflegt und ihnen stete Beachtung schenkt.

Ein weiterer Aspekt der Funktionen ist die Tatsache, dass sie unter gegebenen Umständen eine Gefahr für die Organisation selbst darstellen. Ausgebaute funktionale Subsysteme unterliegen dem Gesetz der Eigendynamik. Wie jedes andere System sind sie auf Ausdehnung und Maximierung angelegt, wobei die Tendenz besteht, auf Kosten anderer Subsysteme und der Gesamtorganisation sich zu betätigen. Jedes Subsystem versucht, seine Bedeutung auszubauen und oft kann es zu einer Verkehrung von Zweck und Mittel, und damit zu einer Zielveränderung kommen. Je grösser die Organisation ist, desto mehr entsteht für die Leitung das Problem der Kontrolle und der Integration in das Gesamtgeschehen. Auch gegenüber dem Expansionstrend der Subsysteme gilt es für eine soziale Organisation wie die Kirche, ihre eigentliche Identität, Mission und Aufgabe zu bewahren. Dagegen wird sie den Subsystemen der Verteilung, der personellen Rekrutierung und der Adaption in Zukunft mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.

Die theoretische Unterscheidung von Funktionen oder funktionalen Subsystemen kann auch für die Kirche einen gewissen diagnostischen Wert besitzen. Empirisch anwendbare Modelle sind bis jetzt zwar noch nicht bekannt, aber es wäre von erheblichem Wert, wenn man einmal die Vielfalt der kirchlichen Aktivitäten einzelnen Systemen zuordnen und den entsprechenden Aufwand an Mittel, Personal und Zeit feststellen würde. Dabei müsste man auch einzelne Sparten oder Elemente der kirchlichen Organisation, die Teile von Subsystemen sind, aber wegen ihrer Grösse und relativen Selbstständigkeit als Subsysteme bezeichnen kann, in die Überlegungen miteinbeziehen.

So scheint im Moment das anspruchsvolle und zeitaufwendige kollegiale Leitungssystem ein erhebliches Potential menschlicher Aktivitäten aufzuzehren.

Vergleicht man z.B. den unmittelbaren Gemeindedienst mit dem Leistungsbereich auf dem sozialen Gebiet, so fällt auf, dass die pastoralen Leistungen mit ca. einem Zehntel des Personalbestandes des sozialen Sektors erbracht werden müssen. Ähnlich ist es mit dem

Einsatz finanzieller Mittel. Der Dienstleistungssektor muss schon allein auf Grund des Personalstandes über ein Mehrfaches an finanziellen Mitteln verfügen.

Falls diese Annahmen richtig sind, müsste man davon ableiten, dass in den letzten Jahrzehnten innerhalb der Gesamtorganisation ein Organisationswandel in der Zielsetzung eingetreten ist. Die sozial-psychologische Auffassung der Organisation geht davon aus, dass Ziele und Absichten einer Organisation, das was sie ist und will, nicht aus den Verlautbarungen und Statements der Offiziellen zu entnehmen ist, sondern aus dem, was wirklich geschieht. Im Zweifelsfalle werden die Prioritäten einer sozialen Organisation in der Disposition finanzieller und organisatorischer Mittel sichtbar. Auch wenn die Kirche immer in irgendeiner Form eine Vielzweck-Organisation ist, so darf man den grundsätzlichen Gesichtspunkt nicht ausser acht lassen, dass sie als soziale Organisation für einen bestimmten Zweck strukturiert und gebaut ist. Es entsteht das Risiko, den eigentlichen Auftrag und die Sendung zu verlieren (KATZ & KAHN 1978, S.484).

Solche Verschiebungen, die sich im Laufe der Zeit innerhalb der Subsysteme und Sparten einer Organisation ergeben, sollte man nicht als gegeben hinnehmen. Es ist die Aufgabe der für die Politik zuständigen Entscheidungsinstanz, auf Grund einer genauen Bestandsaufnahme der Funktionen und Tätigkeiten der Subsysteme und ihrer Sparten zu entscheiden, ob gemessen an den Zielen und Aufgaben der diesbezügliche Einsatz von Ausstattung, Mittel, Personal und Zeit in einem angemessenen Gesamtzusammenhang zur Organisation steht und inwieweit er der Erhaltung des Gesamtsystems dient.

2.6. Zusammenfassung.

In einer einzelnen Diözese, die eine Teilkirche darstellt, lassen sich wesentliche Züge gesamtkirchlicher Organisation erfassen. Eine Diözese ist durch ein Netz von Beziehungen und Interaktionen in weitere Organisationsformen wie Kirchenprovinz, nationale Bischofskonferenz und Römische Zentralregierung eingegliedert. Als soziale Organisation stellt eine Diözese ein festumrissenes Gefüge dar, in dem strukturierte Ereignismuster ablaufen, Verkehrs-

und Informationswege festgelegt, Leitungsbefugnisse umrissen und Ziel- und Zweckfunktionen bestimmt sind. Das organisationale Geschehen lässt sich in einem funktionalen Organisations-Konzept sinnvoll darstellen.

Innerhalb des Systems der diözesanen Organisation spielen einige Elemente eine besondere Rolle.

Die Diözese als Körperschaft des Öffentlichen Rechtes oder das Bistum als Anstalt und Träger von Sachvermögen verfügt über eine grosse Anzahl von Einrichtungen und Institutionen, die vielfältigen Funktionen und Aufgabenstellungen dienen. Sie stellen meist relativ selbstständige Divisionen dar und sind ein Ergebnis des inneren Differenzierungsprozesses der kirchlichen Organisation.

Ein traditionelles und bedeutendes Element innerhalb der kirchlichen Organisation sind die rund 1 000 Gemeinden und Pfarreien. Als gutstrukturierte Organisationen sind sie Zentren vielfältiger Aktivitäten. Grosspfarreien als komplexe soziale Organisationen können über ausgedehnte Aufgabenbereiche und Leistungssparten verfügen. Pfarreien sind rechtlich selbstständige Gebilde durch den Status der "Körperschaft des Öffentlichen Rechtes". Die Integration in die diözesane Organisation geschieht über ein Bündel von Maßnahmen und Kontrollen.

Vereine und Verbände sind eine geschichtlich bedingte Eigenart der kirchlichen Organisation. Sie bilden für die Kirche ein Aktionsinstrument für verschiedene Zwecke, Bedürfnisse und Aufgaben, die innerhalb der kirchlichen Organisation oder in der gesellschaftlichen Umwelt auftreten. Die Kirche misst ihnen eine grosse Bedeutung zu. Als Eingetragene bürgerliche Vereine sind sie innerhalb der Gesamtorganisation selbstständige Institutionen. Sie unterstehen keiner kirchlichen Kontrolle und bestimmen ihre Angelegenheiten selbst. Bei grossen und von ihrer Funktion her für die Kirche wichtigen Verbände haben kirchliche Amtsträger die Leitung inne oder sind Mitglieder des Vorstandes. Verbände und Vereine sind in der obersten Leitungs- und Entscheidungsinstanz vertreten. Eine beachtliche Anzahl von Katholiken ist in Vereinen und Verbänden organisiert. Verbände und Vereine können Funktionen der Gesamtorganisation übernehmen. So ist z.B. der Caritas-Verband als Projektorganisation der

Kirche für den gesamten sozialen und caritativen Bereich der Diözese zuständig. Seine Existenz ist nicht unproblematisch.

Klösterliche Verbände wie Orden, Kongregationen und Religiöse Gemeinschaften sind ein weiterer Bestandteil der diözesanen Organisation. Ihre Haupttätigkeit liegt auf dem sozial-caritativen Sektor. Klösterliche Verbände können differenzierte und komplexe soziale Organisationen darstellen. Die Abhängigkeit der Klösterlichen Verbände von der Gesamtorganisation kann sehr unterschiedlich sein. Verbände, die dem Bischof unterstellt sind, sind durch ein differenziertes Kontrollsystem in die diözesane Organisation eingeordnet.

Eine Organisationseigenart bildet die diözesane Verwaltung. In der Vergangenheit entsprach sie ziemlich genau dem Idealtypus der Bürokratie, wie ihn Max WEBER dargestellt hat. Die Grundstruktur der diözesanen Verwaltung wird durch kirchenrechtliche Vorstellungen der "Hierarchie" bestimmt, die ihren Ursprung im 12. Jahrhundert haben. Durch den Organisationswandel, der sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat, ist die Administration kein durchgehendes Prinzip der Führung mehr. Bedeutende Teile des Aufgabenbereiches werden durch eine fortgeschrittene Divisionalisierung von der diözesanen Administration nicht mehr erfasst.

Das differenzierte und ausgeprägte Führungs- und Leitungssystem der Kirche ist für soziale Organisationen nicht einmalig und atypisch. Es handelt sich um ein mehrstufiges, kollegiales Leitungssystem, das auf der oberen Ebene dem eines multinationalen Konzerns gleicht. Es ist auf allen drei Ebenen der Organisation zu finden und über alle drei Ebenen hinweg miteinander verbunden. Das Führungs- und Leitungssystem der Diözese, das als "Rottenburger Modell" bezeichnet wird, kann in seiner Konzeption von weittragender Bedeutung für die Gesamtkirche sein. Das Spezifische dieses Modelles besteht darin, dass der jeweilige geistliche Leiter einer Organisationsebene Erster Vorsitzender und Mitglied der kollegialen Entscheidungsinstanz und zugleich Leiter der Kirchenleitung und Verwaltung ist. Die Kirchenleitung auf der Ebene der Diözese als "Bischöfliches Ordinariat" stellt ein kollegiales Organ dar. Das kirchliche Modell hat verschiedene Parallelen zum kommunalen Bereich. In der kirchlichen Organisation ist vor allem auf eine Trennung der Funktionen der ver-

schiedenen Entscheidungs- und Leitungsinstanzen zu achten.

Eine Diözese stellt eine komplexe soziale Organisation dar, die über differenzierte Funktionen und z.T. gut ausgebaute Subsysteme der Leistung, der leistungsstützenden Maßnahmen, der Erhaltung, der Adaption und der Führung und Leitung verfügt.

Grössere Gemeinden müssen ebenfalls als komplexe soziale Systeme aufgefasst werden. Kleinere Gemeinden weisen die Form einer "Stabilen Organisation" auf. Klöster zählen zum Typ der ausgeprägt rationalen, komplexen sozialen Organisationsformen.

Die Unterscheidung der funktionalen Subsysteme und eine entsprechende Zuordnung der Aktivitäten kann für die kirchliche Organisation von grosser Wichtigkeit sein und durchaus einen gewissen diagnostischen Wert aufweisen.

3. DIE KIRCHLICHE ORGANISATION UNTER DEM GESETZ DES WANDELS.

3.1. Entstehung und Wandel der kirchlichen Organisation.

3.1.1. Altertum.

Wie man aus den Schriften des Neuen Testaments entnehmen kann, zeichnen sich schon in den ersten christlichen Gemeinden organisationale Verfasstheiten ab. Besonders in den Gemeinden des Paulus werden verschiedene Funktionen genannt, die sich dann zu Ämtern herausbilden. Es müssen nebeneinander her die vielfältigsten Formen bestanden haben (JEDIN et al 1970, S.3). Offenbar übernahm man vielerorts die Organisationsform der jüdischen Synagoge (BIHLMAYER-TÜCHLE 1952, S.104 f).

Es sind schon sehr früh Kirchenordnungen bekannt, die Anweisungen für Verfassung, Liturgie, Disziplin und Seelsorge enthalten, wie die Didache oder die Didaskalia (QUASTEN 1961). In der "Apostolischen Überlieferung" des Hippolyt von Rom (um 200) zeigen sich schon deutliche Strukturen der Gemeinde, die sich später in der

Instanz in kirchlichen Angelegenheiten. Durch mehrere äussere Umstände bedingt, wie z.B. den Wegzug des Kaisers nach Ostrom, beginnt die Römische Zentralregierung zu erstarken (Ebd. S.324 f).

Schon frühzeitig beginnt sich das Synodenwesen als Entscheidungsinstanz herauszubilden. Die Entwicklung wird noch begünstigt durch die Auffassung des Staatskirchentums durch Konstantin den Grossen. Durch ihn werden die Synoden zur höchsten Instanz in kirchlichen Angelegenheiten. In der Folge werden die Reichssynoden von den Kaisern einberufen, bestätigt, erhalten staatliche Gesetzeskraft. Die Kaiser "... liehen ihrer Durchführung den weltlichen Arm" (Ebd. S.335).

Damit war vor allem für die oströmische, die spätere orthodoxe Kirche, die Entwicklung der Organisation in wesentlichen Teilen für Jahrhunderte abgeschlossen.

Einen speziellen Verlauf nahm die Entwicklung der kirchlichen Organisation in den Gebieten der Germanen und der Slawen durch das Eigenkirchenrecht. Es bedeutet, dass ein Grundherr auf seinem Eigentum eine Kirche baute, sie zu ihrem Unterhalt ausstattete, aber für sich das Recht beanspruchte, über Kirche und Vermögen frei zu verfügen und Geistliche ohne Befragung des Bischofs anzustellen. Es war eine Entwicklung, die für die Kirche viele negative Seiten hatte und sich im Grunde bis heute noch in den Relikten des Patronatsrechtes fortsetzt (Ebd. S.318).

3.1.2. Mittelalter.

Eine der tiefgreifendsten Wandlungen im Organisationsgeschehen der Kirche ereignete sich im frühen Mittelalter. Sie ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Amalgamierung kirchlicher mit politischen und kulturellen Strukturen.

In Italien wird das Papsttum durch politische Zusammenbrüche während der Völkerwanderung auch zu einer politischen Führungsinstanz. Das führt verstärkt zur Schaffung eines eigenen Kirchenstaates. Dadurch wird für die Zukunft die Organisationsstruktur der Kirche entscheidend geprägt.

In manchen Gebieten, wie in Nordafrika und im vorderen Orient, löst sich durch die Expansion des Islam die kirchliche Organisation langsam auf.

In der Abendländischen Kirche treten grundlegende Änderungen in der Organisation durch das Eingreifen der Merowinger und Karolinger ein. Das heutige Pfarr-System nimmt hier seinen Anfang indem die Einrichtung des "Pfarrbannes" geschaffen wurde. Die Einwohner eines bestimmten Bezirkes hatten sich an eine einzige Kirche und deren Vorsteher zu wenden, Amtshandlungen waren mit Gebührenentrichtung verbunden, der Zehnte war auf Grund eines staatlichen Gebotes zu entrichten. Die Pfarrkirche wurde vermögensrechtlich selbstständig. Der Inhaber einer Stelle wurde von Klerus und Volk im Einvernehmen mit dem Bischof gewählt (SCHROTT 1949, S.22 f).

Vor allem Karl der Grosse nahm die Neuorganisation der Kirche in die Hände. Bistümer und Pfarreien wurden errichtet, die Seelsorge auf dem Lande reorganisiert, eine Metropolitanverfassung wurde durchgeführt, die Stellung des Bischofes in der Diözese wurde gehoben und die wirtschaftlichen Grundlagen der Kirche gefestigt (BIHLMAYER-TÜCHLE 1955 S.46 f).

Auf der anderen Seite gab es schwerwiegende Eingriffe vor allem in das Führungs- und Leitungssystem. Bischöfe und Äbte wurden durch die weltlichen Herrscher bestellt, das "Kommenden-Wesen" kam auf, indem Kirchen- und Klostergut als Belohnung an Vasallen zur Nutznießung übergeben wurde. Diözesen, Klöster und Pfarreien betrachtete man als Eigentum (Ebd. S.110 f).

In der Folge verbindet sich die kirchliche Organisation immer mehr mit der Institution des Staates. Klöster bilden Festungen in einem Verteidigungssystem, sie werden Residenzen von Fürsten und Königen, Klostergründung ist ein Zweig der Landesplanung und immer mehr gewinnen die politischen Aufgaben das Übergewicht vor den eigentlich religiösen Aufgaben (BRAUNFELS 1976, S.199 f). Durch eine sich steigende Übernahme von politischen Aufgaben werden die Prälaten- Bischöfe und Äbte- zu Landesherren. zu Reichsbischöfen und Reichsäbten. Der Zustand dauerte bis zur Säkularisation 1803 an. Kirchliche Führungs- und Leitungsstellen wurden weitgehend zu einer Domäne des Adels, Ämter und Funktionen wurden organisationsentfremdet.

Das kirchliche Organisationsgeschehen wurde auch weitgehend bestimmt durch die Entwicklung der kirchlichen Zentralverwaltung. Der Papst ist der unumschränkte Herr der Gesamtkirche, die Zentralisierung der kirchlichen Verwaltung steigert sich, viele Rechte

der Bischöfe und Synoden gehen an den Papst über. Ebenso werden Einnahmequellen gesteigert und Einfluss auf die Besetzung von Kirchenstellen in fremden Diözesen genommen. Hand in Hand geht damit der Ausbau des Kanonischen Rechts, das durch seine Festschreibung die Verhältnisse noch mehr festlegt (BIHLMAYER-TÜCHLE 1955, S.196 ff).

In dieser Zeit erfahren die Orden eine wachsende Bedeutung, sie dehnen sich rasch über ganz Europa aus. Orden sind von der bischöflichen Jurisdiktion ausgenommen und besitzen eigene Privilegien (JEDIN et al 1970).

In ihrem inneren Bestand wurde die Kirche bedroht durch die Krisen in der Leitungsspitze (Gefangennahme Bonifatius VIII, päpstliches Steuerwesen und Stellenbesetzungsrecht, Abendländisches Schisma) (BIHLMAYER-TÜCHLE 1955, S.347 ff). Durch innere und äussere Gründe bedingt, war die Kirche praktisch nicht mehr steuerungs- und leitungsfähig (SCHROTT 1949).

3.1.3. Neuzeit.

In der beginnenden Neuzeit wird vor allem durch die Reformation die bestehende kirchliche Organisation schwer erschüttert, z.T. aufgelöst, neue Organisationsformen entstehen.

In den lutherischen Territorien entstehen durch Absagen an die altkirchliche Verfassungshierarchie neue Organisationsformen, die vor allem dem Eingriff der weltlichen Obrigkeit grossen Raum gestatten (Abb. 6). Die Strukturprinzipien dieser Organisation bleiben im Wesentlichen bis 1919 bestehen.

In der Katholischen Kirche tritt eine wesentliche Neuorganisation durch die Bemühungen des Konzils von Trient ein (BIHLMAYER-TÜCHLE 1956, S.100 ff). Innerhalb der Gesamtorganisation bilden sich eigene Aktivitäten und Strukturen (Lehrsystem der Jesuiten, Volksmissionen, Marianische Kongregation usw.), und so gehen die Reformen über die Gemeinden hinweg (SCHROTT 1949, S.106).

Mit der beginnenden Aufklärung mehrten sich die Eingriffe des Staates in die kirchliche Organisation vor allem in Österreich (BIHLMAYER-TÜCHLE 1956, S.283 f).

Durch die Napoleonischen Kriege und die Säkularisation von 1803 brach in Süddeutschland und in der Schweiz die kirchliche Organisation praktisch zusammen. In beiden Ländern dauerte es praktisch

Lutherische Kirchenverfassung Kursachsens 1580

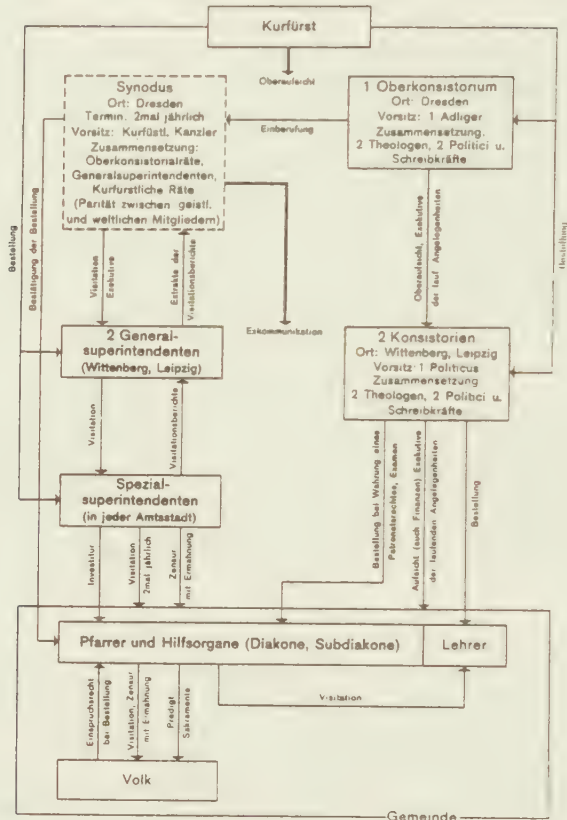


Abb. 6: Lutherische Kirchenverfassung Kursachsens 1580

(aus: JEDIN, H., LATOURETTE, K.S., MARTIN, J.:
Atlas zur Kirchengeschichte. Freiburg: Herder, 1970, S.74)

25 Jahre, bis die Reorganisation einen gewissen Abschluss fand (BIHLMAYER-TÜCHLE 1956, S.312 ff). Vor allem in Württemberg war praktisch die Kirche in allem dem Staat unterstellt. Die Leitungsbefugnis des Bischofs war sehr eingeschränkt, wenn nicht fast ausgeschaltet (Näheres in 3.4.2.).

Vor allem für die Kirchen in Deutschland brachte die Errichtung der Weimarer Republik (1919) die eigentliche Freiheit, die schon immer gefordert war. Der Staat verzichtete auf die bisher in Anspruch genommenen Rechte gegenüber der Kirche (MÜLLER 1974, S.521).

Zu einschneidenden Behinderungen des kirchlichen Lebens kam es in der Zeit des Nationalsozialismus. Es kam zur Verfolgung, Enteignung der Klösterlichen Verbände, Aufhebung der Vereine und Verbände,

Behinderung der Lehr- und Unterrichtstätigkeit, Gewalttaten und Rechtsbrüchen und schliesslich zur Ausweisung des Rottenburger Bischofes (KOPF & MILLER 1971).

Nach dem Krieg kam es zu der bedeutenden Expansion der kirchlichen Organisation, sie war bedingt durch den Zustrom der Flüchtlinge, die Notlagen der Nachkriegszeit, später durch die sich entwickelnde Industrialisierung und den Zuzug von Hunderttausenden von Gastarbeitern. Eine bedeutende Umorganisation des Führungs- und Leitungssystems wurde auf Grund des Zweiten Vatikanischen Konzils (1968) in Gang gesetzt.

3.2. Zum Problem der Organisationsstrukturen.

3.2.1. Die formale Organisationsstruktur.

Es gibt wohl kaum einen Begriff, der sich so grosser Beliebtheit in der Öffentlichkeit wie in Fachdiskussionen erfreut als der Begriff der "Struktur", wenn es um Reformen oder Kritik geht. So glauben auch 40% aller Welt- und Ordenspriester, dass die Krise, in der sich heute die Kirche befindet, auf veraltete kirchliche Strukturen zurückzuführen sei (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.102).

Unter formaler Organisationsstruktur "... verstehen wir das formal Festgelegte einer Organisation, das die Beziehungen der Gesamtorganisation, ihrer Subsysteme und Mitglieder untereinander und mit der Aussenwelt regelt." (ROSENSTIL, MOLT, RÜTTINGER 1977, S.19). So besteht jede soziale Organisation aus einem festumrissenen Gefüge, innerhalb dessen die Aktivitäten ablaufen. Verkehrs- und Informationswege sind festgelegt, Leitungsbefugnisse umrissen und je nach dem Zweck, dem Ziel der Organisation, sind gewisse Funktionen festgelegt, aufeinander abgestimmt und ist die Interdependenz umschrieben (Ebd.).

Der Inhalt des Begriffes geht schon auf TAYLOR (1911) mit seinem Interesse an formaler Organisationsstruktur zurück. Auf dieser Linie liegen auch die Impulse, die von Max WEBER ausgegangen sind. Bei dieser Strömung handelt es sich um die Theoretiker der Strukturen (PUGH 1966). Vor allem in der deutschen Betriebswirtschaftslehre hat diese Konzeption eine breite Aufnahme gefunden (TÜRK 1978, S.36). So ist die Struktur im klassischen Sinne "... die logische

Beziehung von Funktionen in einer Organisation, eingerichtet, um die Ziele der Kompanie effizient zu erfüllen. Strukturen umfassen System und Muster" (SCOTT 1961, S.55).

Strukturen besitzen einen theoretischen bzw. abstrakten Charakter. Ein Organisations-Schema stellt nur ein blueprint" dar. Strukturen sind nur Moment-Aufnahmen einer Organisation (TÜRK 1978, S.115). Als gedankliche Abstraktion ist die formelle Organisation nur eine 'Soll-Organisation', wonach sich das Verhalten ausrichtet, aber nicht genau verwirklicht (MAYNTZ 1958, zit. in: IRLE 1963, S.18). Die Aktivitäten und Handlungen der Menschen laufen innerhalb einer Organisation auch auf anderen als auf vorgezeichneten Bahnen.

3.2.2. Strukturen als geordnete Verhaltensweisen.

Trotz der Charakterisierung der Strukturen als Pläne, Momentaufnahmen und abstrakte Gebilde durch namhafte Forscher, bekommt man bei der allgemeinen Diskussion über Strukturen gesellschaftlicher Gebilde den Eindruck, als gehe man implizit von der Vorstellung aus, dass Strukturen etwas Reales sind.

Dagegen betonen KATZ & KAHN (1978), dass gerade darin die Eigenart sozialer Systeme besteht, dass reale Strukturen fehlen "... als identifizierbare, andauernde physikalische Anatomie, die beobachtbar wäre einmal in ihrer Bewegungslosigkeit, aber auch in ihrer Bewegung ..., die zu einer Systemfunktion gehört, hervorbringt und vollendet (Ebd. S.753). Vom sozialpsychologischen Ansatz des Offenen Systems her gesehen, sind Strukturen "geordnete Verhaltensweisen" (patterned activities). Als solche befinden sie sich nicht in einem physischen Vakuum, sondern sie sind in eine konkrete Welt von Menschen, Material, Ressourcen, Werken oder von Menschen hergestellten Objekten eingebunden. Strukturen bestehen nicht aus konkreten Dingen, sondern sie bestehen aus lebendigen Interaktionen (Ebd. S.36). Wesentlich ist ihr geplanter Charakter. Verhaltensmuster werden zu sozialen Strukturen im eigentlichen Sinne erst, wenn sie sich zu wiederholenden, funktionalen Verhaltensmustern entwickelt haben. Soziale Organisationen als geplante Systeme sind Einheiten von strukturierten Ereignissen des Verhaltens" (Ebd. S.753 f).

Durch ihren geplanten Charakter unterscheiden sich soziale Organisationen von Interaktionsmustern, die wesentlich biologisch begründet sind, so z.B. das Verhältnis Mutter-Kind. Soziale Strukturen werden nicht durch irgendwelche physikalische oder biologische Kräfte und Komponenten zusammengehalten, sondern ... der Zement, der sie zusammenhält ist wesentlich psychologischer als biologischer Natur ... soziale Systeme sind verankert in den Einstellungen, Wahrnehmungen, Glauben, Motivationen, Verhaltensweisen und Erwartungen menschlicher Wesen" (Ebd. S.37).

Diese Grundauffassung sozialer Strukturen zeigt mit aller Deutlichkeit, dass sie niemals etwas Festgeschriebenes sein können, sondern von der menschlichen Natur her bedingt stets dem Wandel und Wechsel unterworfen sind.

3.3. Die Strukturtypen der diözesanen Organisation.

Aus bestehenden, vielfältigen Organisationen lassen sich gewisse Typen oder Formen von Strukturen ableiten: Strukturtypen sind "... deduktiv entwickelte organisatorische Grundmodelle der Kompetenzverteilung ..., die die Leistungsbeziehungen innerhalb der Stellen einer Organisation festlegen" (HILL et al 1974, S.191). Sie haben den Charakter von Idealtypen. "In der Realität sind fast ausnahmslos Mischformen anzutreffen" (Ebd.).

3.3.1. Das Kollegiat-System.

Wie schon bei der Beschreibung des Führungs- und Leitungssystems dargelegt wurde, ist die diözesane Organisation durch ein mehrstufiges, kollegiales Leitungssystem geprägt.

Ein Kollegium ist die "... Zusammenfassung mehrerer personaler Aufgabenträger zu einer Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungseinheit" (Ebd. S.133).

Von der Funktion her kann man zwei Arten von Kollegien unterscheiden. Einmal kann ein Kollegium eine Instanz darstellen als Zusammenfassung gleichrangiger Instanzen zu einem Organ, "das sämtliche Leitungsaufgaben, welche alle direkt unterstellten Bereiche treffen, gemeinsam erfüllt und nach Aussen gemeinsam auftritt (gemeinsame Verantwortung)" (Ebd.). Es bildet innerhalb der Leitung die Instanz der Entscheidungs- und Beschlussfassung. Von einer derartigen In-

stanz wird die Politik der Organisation, der Etat, grundsätzliche Fragen der Personal- Finanz- und Investitionspolitik bestimmt. Die Grösse einer Kollegial-Instanz ist von untergeordneter Bedeutung. In Anlehnung an HILL et al (1974, S.34), die auch bei Aktiengesellschaften den Verwaltungsrat und die Generalversammlung (bzw. Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung) als Kollegial-Instanzen auffassen, sollen auch die "Räte" der verschiedenen Ebenen innerhalb der diözesanen Organisation als Kollegial-Instanzen bezeichnet werden.

Zum anderen kann ein Kollegium auch mit der Leitungsfunktion einer Organisation ausgestattet sein als Exekutive, die für Entwicklung und Durchsetzung der Organisationspolitik zuständig ist (Ebd. S.532).

Das Kollegial-System ist für die Kirche nichts Wesensfremdes. Im Laufe der Geschichte zeigen sich die vielfältigsten Formen, z.B. als kollegiale Leitung der ersten Gemeinden, Kardinalskollegium, Synoden, Bischofssynoden, Bischofskonferenzen, Domkapitel und Landkapitel.

In modernen Organisationen treten Kollegien aus gewissen Notwendigkeiten auf und meist auf der oberen Ebene der Leitung. Sie sollen die Nachteile der verschiedenen Strukturtypen ausgleichen. Sie sind Instrumente der Koordination und sind dort notwendig, "... wo Kompetenzabgrenzung und Kommunikation weniger gut formalisierbar sind" (Ebd. S.208). wie bei grossen Unternehmen oder multinationalen Konzernen stellen die differenzierten, vielfältigen und fast nicht mehr übersehbaren Aktivitäten der Kirchen Koordinationsprobleme dar, die nicht anders als über das Kollegialsystem lösbar sind. In der Kirche wird das Koordinationsproblem noch verschärft durch organisatorische Constraints oder Bedingungen (Ebd. S.319 ff), wie Verständnis der Hierarchie als Weihe- und Leitungsbefugnis, Amtsverständnis, Prinzipien der territorialen Gliederung, das staatliche Gesellschaftsrecht, staatliche Vorschriften über Vermögensverwaltung (3.4.1.), konziliare Bestimmungen über die Einsetzung der Räte usw. Aber auch Komponenten der momentanen Organisation verschärfen Koordinationsprobleme, wie Wachstum und Expansion, zunehmende Differenzierung der Tätigkeiten in verschiedene Aufgaben- und Objektbereiche, voranschreitende Divisionalisierung usw. Wie in anderen Organisationen lassen sich Koordinations- und Informationsprobleme, die durch solche Organisationsbedingungen und Situationen geschaffen wurden, nur über das Kollegialsystem einigermaßen meistern.

Das kollegiale System ist im allgemeinen nur auf der obersten Ebene grosser Unternehmen und Konzerne üblich (Ebd. S.532 f). Dagegen ist es geradezu typisch und eine organisationale Eigenart der Kirche, dass sich das Kollegialsystem über alle drei, bzw. vier Ebenen, wenn man die Region mit einbezieht, und auch auf die Divisionen erstreckt. Eine Eigenart kirchlicher Organisation besteht auch in der vertikalen Verflechtung kollegialer Instanzen. Einzelne Mitglieder können allen drei, bzw. vier kollegialen Instanzen angehören. So haben kirchliche Organisationsstrukturen auch einen überlappenden Charakter (LIKERT 1975). Vor allem auf der unteren Ebene existieren auch horizontale Verflechtungen und Überlappungen in Form von Gesamtkirchengemeinden, Pfarrverbänden oder Gemeindeverbänden (KGD 1972, § 7). Geplant ist auch eine horizontale Verflechtung und Verlappung durch das kollegiale Organ der Kreispastoralkonferenz mit den verschiedenen Objekt- und Aufgabenbereichen, bzw. Divisionen der Diözese und der Verbände auf der Ebene des Dekanates (BARTH 1979 c).

Auch wenn im allgemeinen die Kollegiat-Struktur nicht in eine Reihe mit den bekannten Strukturtypen (Abb.7) gestellt werden kann (HILL et al 1974, S.209), muss man sie doch wegen ihres durchgehenden Charakters als den der Kirche eigenen Struktur-Typus bezeichnen. Die kirchliche Organisation ist durch das mehrstufige, kollegiale Leitungssystem geprägt.(Abb.1 u.2)

3.3.2. Die verschiedenen Strukturtypen in der diözesanen Organisation.

3.3.2.1. Die Linienstruktur.

In der Linienorganisation soll eine Stelle nur von einer einzigen Instanz die Anordnungen erhalten, das Prinzip der "Einheit der Auftragserteilung" und der "Einheit des Auftragsempfangs" herrscht vor. Die gesamten Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen laufen nur über eine einzige Linie (HILL et al 1974, S.19 ff).

Von ihrer Konzeption her ist die Kirche eine typische Linien-Organisation. Aus dem Verständnis der Hierarchie als Weihe- und Leitungsbefugnis gibt es in der Person des Bischofs nur eine einzige Leitungsspitze. Nachgeordnete Personen sind nur Helfer, die der Entlastung und Unterstützung des Bischof dienen, ihre Kompetenz erhalten sie durch Delegation der obersten Leitungsspitze (KNAUPP 1960, S.3./1 ff).

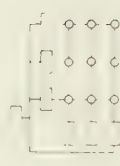
	Linienorganisation	Stab-Linien-Organisation	Funktionale Organisation	Matrix-Organisation
Grundsätze	Einheit der Leitung - Einheit des Auftrags- empfangens	Einheit der Leitung - Spezialisierung von Stäben auf Leitungsv- hilfsfunktionen ohne Kompetenzen gegenüber der Linie	Spezialisierung der Leitung direkter Weg - Mehrfachunterstellung	Spezialisierung der Leitung nach Dimensionen (gleichberechtigte Leitung der verschiedenen Dimensionen)
Schema				
Eigenarten	Linie = Dienstweg für Anordnung, Anweisung, Beschwärze, Information Linie = Delegationsweg hierarchisches Denken keine Spezialisierung basierend auf Leitungsfunktion	- Funktionsverteilung der Leitung nach Phasen des Willens- bildungsprozesses - Entscheidungsv- kompetenz von Fach- kompetenz getrennt	- Job-Spezialisierung der Leitungskräfte - Übereinstimmung von Fachkompetenz und Entscheidungskompetenz	- keine hierarchische Unterteilung zwischen verschiedenen Dimensionen systematische Reglementierung der Kompetenzkreuzungen Teamarbeit der Dimensionenleiter

Abb. 7: Strukturmuster von Organisationsplänen

(aus: HILL, J., FEHLBAUM, R., ULRICH, P.: Organisationslehre.
Bern: Paul Haupt, 1974, S.212)

Die Organisation ist streng bürokratisch (2.3.2.). Die Linie ist der einzig verbindliche "Dienstweg". Entscheidungen gehen von oben nach unten als Anordnungen und Erlasse, an Übergeordnete Stellen gibt es nur einen "Bericht" (Ebd. S.12./2), untergeordnete Stellen haben genaue Kompetenzrichtlinien und unterliegen einem Genehmigungsverfahren.

Diese Linienstruktur wurde durch die Schaffung kollegialer Leitungsorgane weitgehend verändert. In manchen Bereichen, so z.B. in der Verwaltung, ist sie noch stark vorhanden, wenn auch in abgemilderter Form.

3.3.2.2. Die funktionale Struktur.

Bei einer funktionalen Struktur ist jede Stelle einer Mehrzahl von Übergeordneten Stellen unterstellt. Bei einer Entscheidung hat jede Stelle ein Mitspracherecht, die fachlich dafür am kompetentesten ist. Die hierarchische Stellung spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Es handelt sich dabei um eine "funktionale Autorität". Dabei spricht man auch von einer unechten Funktionalisierung, wobei es sich um ein Mischsystem handelt. In manchen Bereichen wird die Linienstruktur belassen, dagegen steht im administrativen Bereich, z.B. der Abteilung Rechnungswesen, Finanzen, EDV, Recht usw. ein direktes funktionales Weisungsrecht innerhalb ihres Gebietes zu (HILL et al 1974, S.193 ff).

In der diözesanen Organisation wird vor allem innerhalb der Verwaltung das Liniensystem aufrechterhalten, doch ist es insofern ein Mischsystem, als z.B. der Pfarrer bzw. die Gemeinde bei gewissen Unternehmungen verschiedenen Referaten und deren Spezialisten unterstellt ist, die über ein funktionales Weisungsrecht verfügen. Meistens wird mit den einzelnen Abteilungen oder Spezialisten verhandelt. Die endgültige Zustimmung erfolgt jedoch meistens innerhalb des Liniensystems durch einen formellen Erlass. Die Tendenz zur unechten Funktionalisierung entwickelt sich weiter, indem trotz des bestehenden Liniensystems der Verwaltung immer mehr Stellen mit Fachkompetenz entstehen, so z.B. Finanzen, Personal, zentrale EDV oder die Verwaltungsaktuariate.

In der unechten Funktionalisierung lägen auch Möglichkeiten zu einer Reorganisation, indem einzelnen Stellen mehr funktionales Weisungsrecht eingeräumt würde. Vor allem bei der geplanten Dezentralisierung über die Reform des Dekanates sollte das Verwaltungsaktariat mehr sachtechnische Weisungsbefugnisse erhalten.

3.3.2.3. Die Stab- Linien-Struktur.

Auf allen Ebenen der Linie können Stabsstellen auftreten, die der Entscheidungsvorbereitung, der Kontrolle oder der fachlichen Beratung dienen. Sie besitzen keine Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen. Aus reinen Stabsstellen können sich "zentrale Dienststellen" entwickeln, die selbstständig Aufgaben für das Gesamtsystem lösen können. Die Grenzen zur unechten Funktionalisierung sind fließend (HILL et al 1974, S.196 ff).

Die Kirche besitzt Stabsstellen in vielfältiger Form. Dazu muss man zählen die persönlichen Referenten der Bischöfe und der Referatsleiter oder die ihnen zugeordneten Büros, die der Entscheidungsbildung dienen und Leitungshilfsfunktionen haben. Manche Diözesen besitzen Stabsstellen in Form von sozialwissenschaftlichen Mitarbeitern. Im Vergleich zu anderen sozialen Organisationen sind rein wissenschaftliche Stabsstellen relativ schwach ausgebaut.

Viele Abteilungen der bischöflichen Ordinariate kann man am ehesten als zentrale Dienststellen bezeichnen, da sie Leitungshilfsfunktionen besitzen, aber meistens nicht über eine funktionale Kompetenz verfügen. Es sind meistens auch die Stellen, die den zentralen Funktionen dienen (Personal, Recht, EDV, Finanzen usw.).

Eine eigene Stellung unter den zentralen Dienststellen nimmt das Offizialat ein, das vom organisationalen Gesichtspunkt aus gesehen eine Stabsstelle ist, jedoch über Fachkompetenz verfügt.

3.3.2.4. Projekt- und Matrixorganisation.

Projekte sind zeitlich beschränkte, innovative Aufgabenkomplexe. Sie stehen im Gegensatz zu den "Normalaufgaben" der Organisation. Es gibt drei Grundtypen von Projektorganisationen: 1. Projektkoordination durch Stabsstelle, 2. "Task Force" (Parallelorganisation mit voller Linienautorität), 3. Matrix-Organisation (mit geteilter Verantwortung) (HILL et al 1974, S.201 ff).

Eine Grossaktion, wie die Hilfe in Katastrophenfällen oder die Hilfsaktion für die Kirche in Guatemala, kann man als Projektorganisation einer Diözese bezeichnen. In diesem Falle wird das Projekt meistens durch eine Stabsstelle koordiniert. Sie ist der obersten Leitung unterstellt, hat Informations-, Beratungs- und Planungsbefugnisse, die Entscheidung liegt aber bei der Linieninstanz.

Als Projektorganisation mit voller Autorität (Task-Force) müsste man die Gründung des Caritas-Verbandes oder einer ähnlichen Unternehmung bezeichnen. Dabei wird das Projekt aus der normalen Organisation herausgelöst und es entsteht eine Parallel-Linienorganisation mit dem Projektleiter an der Spitze. Dabei hat allerdings die Erfahrung gezeigt, dass solche Projektorganisationen sehr beständig sein können, wie das Beispiel der NASA oder gerade des Caritas-Verbandes beweist.

Eine weitere Möglichkeit Projekte zu organisieren, bietet die Matrix-Struktur. Dabei wird das Projekt nicht aus der Organisation ausgegliedert, sondern es untersteht den Zweckbereichen der Organisation wie jede andere normale Aufgabe. Dabei werden die Leitungsfunktionen nach zwei oder mehr Dimensionen aufgeteilt. Der springende Punkt dabei ist, dass der Projektleiter gleichberechtigt ist mit den anderen Leitern der jeweiligen Objekt- und Aufgabengebiete. Die Matrixorganisation wäre eine grosse Möglichkeit zur Bewältigung der verschiedensten Projekte, ohne dass deswegen immer eine eigene Organisation ausgegliedert werden müsste, wie es z.Zt. das übliche Verfahren z.B. durch die Bildung eines Eingetragenen Vereines oder ähnlichem in der kirchlichen Organisation ist. Das ressortgebundene Kollegialsystem auf der oberen Ebene bildet allerdings einen gewissen Ersatz für die Notwendigkeit einer Matrixorganisation. Einige Anzeichen deuten darauf hin, dass das kollegiale Organ des bischöflichen Ordinariates mit seinen vielen Funktionen überlastet ist. Bei einer allfälligen Reorganisation sollte man die Einführung eigener Projektleiter in Erwägung ziehen.

Wie dieser kleine Überblick zeigt, wird der Organisationswandel im Wechsel der Strukturtypen sichtbar. Neue Strukturtypen werden dominant, mischen sich mit den älteren und wie die Projektorganisation zeigt, sind neue im Entstehen. Mit den einzelnen Strukturdeterminanten werden wir uns noch beschäftigen.

3.3.3. Formale und informelle Organisation.

Auch wenn Strukturtypen aus geordneten Verhaltensweisen der Menschen bestehen, und durch sie Verkehrs- und Informationswege festgelegt, Leitungsbefugnisse umrissen werden und Funktionen bestimmt werden, so laufen doch die Aktivitäten und Handlungen der Menschen innerhalb einer Organisation auch auf anderen Bahnen. So spricht man in diesem Zusammenhang von einer informalen oder informellen Organisation. Vor allem auf Grund der Untersuchungen von ROETHLISBERGER & DICKSON (1939) und den Bemühungen von MAYO (1933) hat man sich diesem organisatorischen Problem zugewandt.

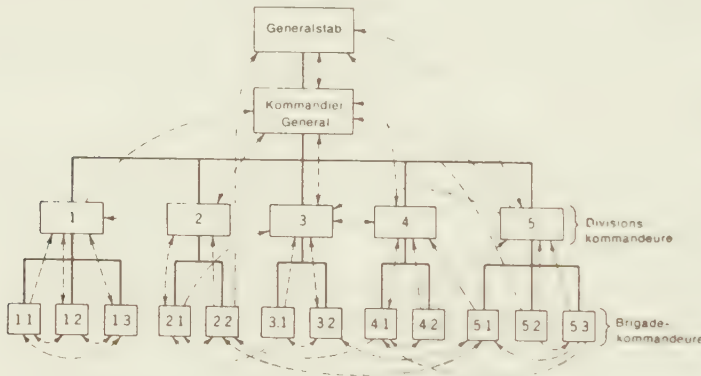


Abbildung 39: Formale und informelle Organisation in einer militärischen Einheit. Die unterbrochenen Linien zeigen, mit wem jede Person den größten Anteil der Arbeitszeit verbringt. (Aus Stodgill, R. M. The sociometry of working relationships in formal organizations, Sociometry, Vol. XII, 1949, S. 282, J. L. Moreno, M. D., Herausgeber, Verlag Beacon House.)

Abb. 8: Formale und informelle Organisation in einer militärischen Einheit

(aus: ANASTASI, A.: Angewandte Psychologie. Weinheim: Beltz, 1973, S. 203)

In der Organisation gibt es soziale Phänomene, die unbeabsichtigt sind und gewissermaßen ihr Eigenleben führen. "Die informelle Organisation ist also derjenige Kontext von formell unbeabsichtigten sozialen Abläufen und Phänomenen im Betrieb, die entstehen, weil die Mitglieder des Betriebes typisch soziale Wesen sind und sich auch im Betrieb als soziale Wesen verhalten, mitbestimmt durch ihre Herkunft, ihre ausserbetrieblich erlernten sozialen Gewohnheiten und Sitten, Traditionen, Wünsche und Erwartungen" (MAYNTZ 1966, S.43).

Diese sozialen Abläufe und Phänomene treten nur innerhalb eines formell gegebenen Rahmens auf. Die informelle Organisation zeichnet sich durch bestimmte Elemente aus: informelle Kommunikation, sozialer Status in der Organisation, informelle Normen, Einstellungen und Leitbilder, informelle Beziehungen und Gruppen, informelle Macht und subjektive Autorität (Ebd. S.41 ff).

Informelle Interaktionen und Beziehungen bilden sich in allen Organisationen heraus (Abb. 8). Informelle Beziehungen können auch latent sein, d.h., sie treten nur bei bestimmten Anlässen, Störungen oder Katastrophenfälle zum Vorschein (STIEBER 1974, S.61).

Informelle Beziehungen sind nicht nur ein geduldeter Bestandteil einer Organisation, sondern sie können den Organisationsstrukturen erst die notwendige Effizienz geben. Werden durch Automatisierung oder betriebliche Umstellungen das Angewiesensein auf wechselseitige Hilfeleistung oder andere zwischenmenschliche Kontakte eliminiert, so kann es für die Organisation zu unliebsamen Folgen kommen, wie niedrige Arbeitsmotivation, erhöhte Fluktuation und Fehlzeiten (ZIMMERMANN 1970, S.100).

Gerade für die Kirche dürften solche informellen Beziehungen neben den organisatorischen Strukturen von eminenter Bedeutung sein. Bei der territorialen Ausdehnung der Kirche und der oft weiten räumlichen Distanz einzelner Organisationsstellen sind Kommunikations- und Interaktionswege sowieso problematisch. Ein gewisser Ausgleich für dieses organisatorische Defizit können informelle Beziehungen darstellen.

Es soll auch darauf hingewiesen werden, dass die Unterscheidung des Organisationsgeschehens in formale und informelle Organisation nicht so einfach ist wie es scheint. Für die formale Organisation fehlt es an einem überzeugenden Konzept der Formalität, meint LUHMANN (1972, S.31 f). Auch IRLE (1963, S.72) kommt zu dem Ergebnis, dass eine solche Trennung inadäquat und künstlich ist. Diese abstrakte Unterscheidung bedeute eine verkürzte Perspektive und einen Mangel an Integration innerhalb der verschiedenen Facetten menschlichen Verhaltens (SCOTT 1961, S.58).

Trotz dieser Vorbehalte haben wir es mit einer Realität im Organisationsgeschehen zu tun, die sich ähnlich wie das Organisationsklima (KATZ & KAHN 1978, S.50 f) empirisch sehr schlecht erfassen lässt.

3.4. Struktur-Determinanten der diözesanen Organisation.

3.4.1. Die bürokratischen Struktur-Dimensionen.

Jedes soziale Gebilde ist nach gewissen Prinzipien strukturiert. Als mögliche Strukturprinzipien können gelten: Spezialisierung, Standardisierung, Standardisierung in der Personalauswahl, Formalisierung, Zentralisation und Konfiguration (PUGH 1973, S.196). Sie werden auch als bürokratische Strukturdimensionen bezeichnet (REIMANN 1973).

Der Autor hat auf Grund einer Faktorenanalyse gezeigt, dass nur drei Größen für die Struktur sozialer Organisationen bestimmend sind, nämlich die Dimension der Zentralisierung, der Spezialisierung und der Formalisierung.

Bis jetzt hat man nach dem WEBER'schen Konzept angenommen, dass durch ein wachsendes Maß der Arbeitsteilung eine steigende Zentralisierung der Entscheidungsgewalt eintrete, zugleich bedeute es eine zunehmende Formalisierung und Standardisierung von Aktivitäten, was zu einer zunehmenden Unpersönlichkeit in den zwischenmenschlichen Beziehungen führen müsse. Nach der Meinung REIMANN's ist in einer komplexen Umwelt, wie sie z.B. die USA darstellen, diese Tendenz nicht eingetreten, die das WEBER'sche Modell impliziert.

Auch für die Kirche hätte man mit ihrem starken Bürokratisierungsgrad auf Grund der stürmischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte eine dem WEBER'schen Konzept entsprechende Zentralisations-Tendenz erwarten müssen. Aber genau das Gegenteil ist eingetreten. Durch die Bildung eines mehrstufigen kollegialen Leitungssystems wurde die Entscheidungs- und Beschlussfassungskompetenz auf weitere Ebenen ausgedehnt. Ausserdem ist die Entwicklung durch eine starke Divisionalisierung gekennzeichnet. Dagegen steht weiterhin eine starke Zentralisation in der Vermögens- und Finanzverwaltung, die sich aber hauptsächlich auf die Gemeinden als Divisionen erstreckt.

Eine weitere Dimension ist die Spezialisierung. Sie bezieht sich einmal auf die Funktionen oder Zweckbereiche und zum anderen auf die Aufgaben- und Objektbereiche (KIESER 1974, S.44 f). Die letzten Jahrzehnte der kirchlichen Entwicklung sind geradezu gekennzeichnet von einer Spezialisierung vor allem im Aufgaben- und Objektbereich, die sich in einer zunehmenden Divisionalisierung mani-

festiert. Auch was die Spezialisierung der Mitarbeiter betrifft, so wird eine deutliche Zunahme sichtbar, wenn man zu Grunde legt, dass zur Erfüllung einer Aufgabe eine spezielle Ausbildung von mindestens vier Jahren erforderlich ist (REIMANN 1973). Gerade was die Priester angeht, für deren Ausbildung man sieben Jahre rechnet, so befindet sich die Kirche in einem ausgesprochenen Engpass (Stellenplan 1979).

Unter Formalisierung versteht man das Ausmaß der Formalisierung von Rollen, wie sie sich in Handbüchern, Anweisungen für Mitarbeiter, Aufgaben und Arbeitsplatzumschreibungen oder in Vorschriften über Arbeitsabläufe niederschlägt (KIESER 1974, S.45).

Diese Dimension lässt sich allerdings in der kirchlichen Organisation nicht eindeutig bestimmen. Für die Führungs- und Leitungsfunktionen gibt es eindeutige Bestimmungen, die in den verschiedenen Satzungen festgehalten sind, z.B. ist Rolle und Funktion des Pfarrers durch viele Vorschriften und Verordnungen umschrieben, die bis ins einzelne gehen können, weite Gebiete sind jedoch nur umrissen oder punktuell festgelegt. Für eine genaue Formalisierung sind die Dinge zu sehr im Fluss. So ist die "Ordnung der kirchlichen Dienste" (KNAUPP 1960) durch die Ereignisse überholt und wurde auch seit 20 Jahren nicht mehr neu formuliert. Wenn man von Details (Vermögens- und Finanzverwaltung) des pastoralen Sektors absieht, so besteht in der kirchlichen Organisation ein äusserst geringer Grad der Formalisierung.

Wenn man allerdings vom Kriterium von LAWRENCE & LORSCH (1967) ausgeht, dass die Formalisierung der Strukturen im Ausmass der vorgegebenen Programme und Kontrollen besteht, so zeigt sich eine zunehmende Tendenz zur Formalisierung an. Als Hinweis können gelten die geplante Dienstaufsicht über diözesane Divisionen, Objekt- und Aufgabenbereiche, die Form und Handhabung des Pastoralbesuches durch den Dekan und die starke Kontrolle durch das horizontal und vertikal sich überlappende mehrstufige, kollegiale Leitungssystem.

Die Bedeutung der Struktur-Prinzipien für den Erfolg einer sozialen Organisation ist ziemlich irrelevant. Man kann also nicht sagen, die Kirche müsse mehr formalisieren, dezentralisieren oder spezialisieren, um zu einer grösseren Effizienz zu gelangen. PUGH (1973, S.197) hat nachgewiesen, dass die verschiedensten sozialen Organisationen sich der unterschiedlichsten Strukturen bedienen, die dem

Charakter und den Zielen der Organisationen angepasst sind, um zu einem Erfolg zu kommen. REIMANN (1973) kommt zum selben Ergebnis. Offenbar können, entsprechend dem Äquifinalitätsprinzip der Offenen-System-Theorie, die Ziele der Organisation durch verschiedene strukturelle Arrangements erreicht werden. Diese Arrangements sind abhängig von der Vorgesetzten- und Autoritätsstruktur, von Umweltbedingungen, wie der soziokulturellen Umwelt, der Dynamik und Ungewissheit und nicht zuletzt vom Kontext der betreffenden sozialen Organisation (PUGH 1973).

So sind Strukturprinzipien nichts Feststehendes, sondern dem Wandel unterworfen, der durch vielfältige Faktoren bestimmt wird.

3.4.2. Die Bedeutung des Kontextes für die soziale Organisation Kirche.

Ein weiterer Faktor, der die Strukturen einer sozialen Organisation mitbestimmt, ist der soziale Kontext (PUGH 1973).

Der Kontext einer Organisation setzt sich aus den verschiedensten Variablen zusammen, wie Gründungs- und Entwicklungsgeschichte, Eigentumsverhältnisse und Kontrolle, Grösse des Unternehmens (Beschäftigte, Kapitalmarktanteile, Marktpositionen), Art und Vielfalt der Güter oder Dienstleistungen, Stand der Technologie, geographische Standorte und Abhängigkeit von Kunden, Zulieferern, Gewerkschaften, Anteilseigner usw.

Nach den Untersuchungen des Autors sind diese Kontext-Variablen Organisationscharakteristika, die einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung von Organisationsstrukturen besitzen. Man schreibt oft der Persönlichkeit des Gründers oder der führenden Leiter den meisten Einfluss auf die Gestaltung einer bestehenden Organisation zu, oder den Umwelteinflüssen. Nach der Meinung des Autors spielen diese Dinge ihren Part in dem Orchester, allerdings sind diese Kontext-Variablen der wichtigere Teil als man allgemein annimmt.

Für die Kirche ist die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte einer der prägendsten Faktoren bis in die heutige Zeit. Institutionen hervorgehend aus römischem Amtsverständnis oder germanischer Rechtsauffassung sind bis heute noch vorhanden. Jeweilige gesellschaftliche und kulturelle Konstellationen haben zur Bildung der Organisation beigetragen. Eine wesentliche Ausgestaltung der Strukturen

entstand durch die Ausweitung der Tätigkeit auf dem sozialen Sektor, geographische Verhältnisse, regionale Eigenheiten und vielfältige Abhängigkeiten bzw. Einflussnahmen der institutionellen Systeme prägten ihre Strukturen.

Das heisst nichts anderes, als dass eine kirchliche Struktur nicht willkürlich geändert oder neu entworfen werden kann. Der soziale Kontext der Kirche kann auch ein stabilisierendes Moment darstellen beim vielfältigen Wechsel der Umwelt. Wenngleich nicht verschwiegen werden kann, dass es gerade der Kontext ist, der vielfach einer notwendigen Adaption im Wege steht.

3.4.3. Wachstum und Dynamik.

3.4.3.1. Das Wachstum der Diözese.

Das Wachstum sozialer Organisationen hat zweifellos je nach ihrer Art der Aufgabenstellung und meistens ab einem ihr eigenen kritischen Punkt weitgehenden Einfluss auf ihre Strukturierung. Gerade das Beispiel der Diözese Rottenburg-Stuttgart zeigt, wie durch eine bedeutende Expansion kirchliche Organisationsstrukturen verändert werden.

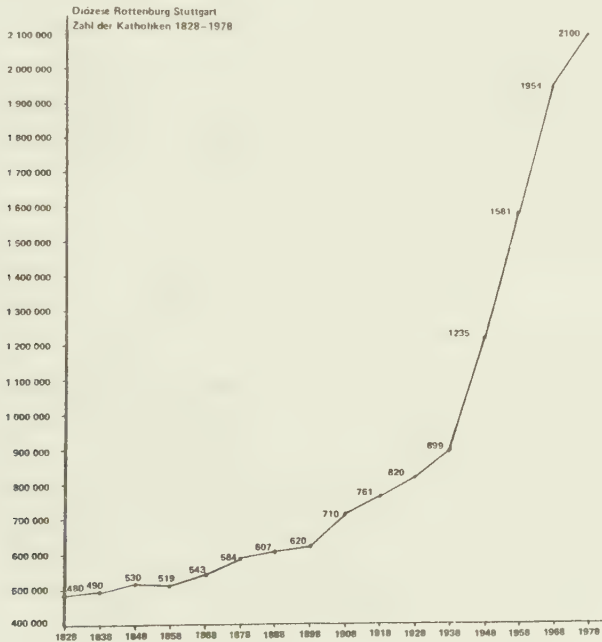


Abb. 9: Zunahme der Mitgliederzahl
(aus: Bischöfliches Ordinariat: Stellenplan, Rottenburg 1979,
Skizze 1)

Seit ihrer Errichtung konnte die Diözese eine laufende Zunahme ihrer Mitgliederzahl verzeichnen (Abb. 9). Seit den 40-er Jahren bis 1978 nahm sie um 1,1 Millionen, d.h. um über das Doppelte zu. Diese Zunahme war durch den Zustrom der Flüchtlinge, die Wanderungsbewegung und durch die Gastarbeiter bedingt. Vorerst änderte sich an der Organisationsstruktur wenig.

Diese Expansion erfolgte in den typischen Formen, die auftreten, wenn sich eine Organisation vergrößert. KATZ & KAHN (1978, S.80) nennen vier Möglichkeiten einer Organisationsvergrößerung.

Die erste Möglichkeit ist die Vergrößerung einer Einheit (intra-unit growth). So wurden nach dem Kriege bei der rapiden Zunahme der Mitglieder die Pfarreien einfach vergrößert. Die zweite Möglichkeit ist die Vermehrung gleicher Elemente (unit replication). So teilte man bestehende Gemeinden, schuf Teilgemeinden und errichtete insgesamt 230 neue Pfarreien.

Parallel dazu vergrößerte und intensivierte man die Objekt- und Aufgabenbereiche, es entstand eine fortlaufende Divisionalisierung und damit wurde der dritte Weg beschritten, nämlich der der inneren Differenzierung (internal differentiation). Ein weiterer Prozess in der Vergrößerung besteht in der äusseren Verbindung bestehender Einheiten (external amalgamation). So wurden aus den bestehenden Dekanaten die Regionen geschaffen. In der Linie dieser Entwicklung liegt auch das Konzept der mittleren Ebene in der Diözese. Damit soll versucht werden, bestehende Einheiten, Objekt- und Aufgabenbereiche und Divisionen zu grösseren Aktionseinheiten zusammenzufassen.

Die eigentliche Strukturveränderung hat erst auf dem Weg der Differenzierung stattgefunden. Die kirchliche Organisation verliess den Strukturtypus der Linie, indem sie Objekt- und Aufgabenbereiche aus der Gesamtorganisation ausgliederte und damit selbstständige Projekt-Organisationen bildete. Der Caritas-Verband war wohl der erste dieser Projektorganisationen. Im Laufe der Entwicklung bildeten sich diese Projektorganisationen zu eigenen Divisionen heraus. So zeichnete sich allmählich auf der oberen Ebene eine Grobstruktur der organisationalen Verfasstheit ab, die der eines grossen Unternehmens oder eines Konzerns gleicht.

3.4.3.2. Die Dynamik von Systemen.

Strukturelle Veränderungen können auch ihren Grund in der Dynamik eines Systems haben. Besonders KATZ & KAHN (1978, z.B. S.47 ff, 81 ff) haben eingehend auf den Sachverhalt hingewiesen, dass Systeme und ihre Subsysteme tendenziell einer Eigendynamik unterworfen sind. Es gibt Vorgänge in Organisationen, die man nicht aus der Vergangenheit, aus der Umwelt oder aus persönlichen Bedürfnissen erklären kann, sondern nur durch Kräfte eigener Art. Soziale Systeme haben im Gegensatz zu physiologischen Systemen kein eingebautes System, das einen beständigen Bestand aufrecht erhalten kann. Ihre Selbsterhaltungsdynamik manifestiert sich in den Tendenzen zum Überleben, zu Wachstum und Expansion (Ebd. S.756).

Von dieser Dynamik können auch einzelne Funktionen oder Subsysteme des Gesamtsystems betroffen sein. So wird ein Leistungssystem immer zu Spezialisierung und Arbeitsteilung tendieren. Das zeigt sich in der diözesanen Organisation in der Ausdifferenzierung der Objekt- und Aufgabenbereiche. Auch das Erhaltungssystem kann davon betroffen sein. Das äußert sich in fast übermächtigen Tendenzen, Bestehen festzulegen, Verhalten zu formalisieren, Elemente, die nicht ins System passen auszuschalten oder neue Muster an die traditionellen wieder anzupassen. Auch innerhalb des Leitungssystems wird eine Führung immer versuchen, ihre Kompetenzen nicht nur zu erhalten, sondern neue an sich zu ziehen und ihre Bedeutung laufend auszubauen. Andererseits haben die Grenzstrukturen der Beschaffung, des institutionellen Systems und der Verteilung die gegenläufige Tendenz, indem von den Grenzen her auf eine Strukturveränderung gedrängt wird. Die Tendenz zur Eigendynamik der Subsysteme kann auf Kosten anderer Subsysteme bzw. des ganzen Systems gehen.

Gewinn und Erwerb bzw. dessen Maximierung (Ebd. S.48 ff) sind ebenfalls Ausdruck der Selbsterhaltungsdynamik. Jede Organisation, auch die kirchliche, wird versuchen, ihren Mitgliederstand, ihre Aufgaben zu maximieren. Die Folge ist eine fortschreitende Differenzierung der verschiedensten Funktionen, was sich wiederum im Anwachsen des Personals und der verschiedenen Stellen niederschlägt. Hier liegt einer der Gründe für die fast explosive Expansion der Bürokratie, die wir auf dem kirchlichen wie auf dem kommunalen Sektor erleben.

Die Expansion bzw. Maximierung ist ein in allen sozialen Organisationen erprobtes Mittel der Bewältigung innerer Konflikte (Ebd.). Die Kirche wird hier wahrscheinlich keine Ausnahme bilden.

Schliesslich sind Forderungen und Unsicherheiten der Umwelt Faktoren, die Expansion und Maximierung begünstigen. Jede Organisation versucht, durch Ausdehnung und Maximierung ihre Ressourcen zu vergrössern oder durch eine Vermehrung der Aktivitäten die Umwelt unter Kontrolle zu bringen, um ihre eigene Existenz zu verteidigen (Ebd. S.48 f). Damit zusammen hängt auch eine Ideologie der Rechtfertigung von Existenz und Funktion einer sozialen Organisation innerhalb der grösseren Gesellschaft. Durch vermehrte Aktivität und Expansion versucht sie, ihre Existenz zu rechtfertigen. Durch ihre Grösse, Bedeutung und der Anzahl ihrer Mitglieder kann eine soziale Organisation, wie es z.B. in der Kirche der Fall ist, erheblich auf gesellschaftliche Vorgänge Einfluss nehmen. Besonders durch ihre Sendungsaufgabe und ihr Sendungsbewusstsein ist die Kirche geradezu auf Expansion angelegt. Durch ihre Tätigkeit im sozialen Gebiet und auf dem Sektor der Menschenbildung muss sie durch eine vermehrte Tätigkeit immer wieder beweisen, welche Funktionen sie besitzt und wie sie für die weitere Gesellschaft notwendig ist. Andererseits bringen ihr gerade diese Funktionen wieder eine vermehrte Unterstützung aus der Umwelt ein.

Die innere Dynamik und die damit verbundenen Aktivitäten auf den vielfältigsten Gebieten beeinflussen in einem hohen Maße die Strukturbildung kirchlicher Organisation.

3.4.4. Die Umwelt als Determinante kirchlicher Organisations-Strukturen.

Aus der Sicht des Offenen Systems wird eine soziale Organisation in ihrem Wandel wesentlich durch ihre Umwelt geprägt. Nur von dieser Sicht her lassen sich die oft fast unverständlichen Eigenheiten sozialer Organisationen erklären; ein Blick auf das Geschehen ausserhalb der Organisation macht deutlich, was innerhalb geschieht.

Die Einbeziehung der Umwelt in Organisations-Untersuchungen geschieht erst seit den 60-ger Jahren. Einer der Ersten waren BURNS und STALKER (1961). Immer mehr setzt sich die Ansicht durch, dass Organisationsformen durch die Umwelt, nämlich durch die Situation und durch die Zwänge der zu lösenden Aufgaben, bestimmt werden

(MÜLLER 1978, S.47). Die Umwelt einer Organisation wird wesentlich durch die Grenzen der Organisation bestimmt. Als Abgrenzungskriterium dient vor allem die Frage, ob die Handlungen ihrem Sinne nach zu einer bestimmten Organisation gehören (TÜRK 1978, S.52). Nach KATZ & KAHN (1978, S.21 f) werden die Grenzen durch die Aktivitätszyklen des Inputs, der Transformation und des Outputs bestimmt. Ein Verhalten, das diese Funktionen nicht berührt, liegt ausserhalb des Systems. Als weitere Hilfsmittel der Identifikation der Grenzen bietet sich der qualitative Bruch bei Verhaltensmustern oder ein plötzlicher quantitativer Wechsel des Verhaltens (Rollen) an. Was man als Grenze einer Organisation bezeichnet, kann auch von der Natur der Organisationsziele, der inneren Struktur und der Beziehungen zu anderen Organisationen. aber auch vom Standpunkt des Beobachters abhängen (ROGERS et al 1976, S.62).

Dass eine Organisation eine Grenze besitzt, dürfte einleuchtend sein, jedoch ist die Frage der Grenzziehung nicht generell zu beantworten (HÖFER 1977, S.53).

Einen weiteren und etwas allgemeineren Gesichtspunkt, der vor allem für die Bestimmung der Grenze der kirchlichen Organisation hilfreich sein kann, bietet LUHMANN (1972, S.24). Er benützt den Begriff der Innen/Aussen-Differenz, die besagt, "... dass eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt, sondern durch ihre innere Struktur, durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt".

Was die Umwelt angeht, so bezeichnen ROGERS et al (1976, S.61) DUNCAN (1972) und ZALTMAN et al (1973) sie als die Gesamtheit der physikalischen und sozialen Faktoren, die sich ausserhalb der Systemgrenzen befinden und die direkt einbezogen werden in die Überlegungen beim Entscheidungsbildungsverhalten der Individuen in einem System. Die Umwelt lässt sich weiter bestimmen als eine 'Umwelt der Aufgaben' wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, öffentliche Einrichtungen, Behörden usw. Als generelle Umwelt kann man die technologischen, rechtlichen, politischen, ökonomischen, demokratischen, ökologischen und kulturellen Bedingungen ansehen (HÖFER 1977, S.64).

Diese Faktoren der Umwelt beeinflussen nicht nur das organisationale Verhalten, sondern prägen maßgebend auch die innere Struktur einer Organisation. Die Umwelteinflüsse lassen sich mit den Dimensio-

nen Dynamik der Umwelt und "Komplexität der Umwelt" umschreiben. Die Dynamik der Umwelt kann man mit verschiedenen Variablen erfassen, wie häufige Änderungen in gewissen Umweltsegmenten, Ausmaß der Änderungen und Regelmäßigkeit oder Nicht-Regelmäßigkeit der auftretenden Veränderungen.

Als komplex bezeichnet man eine Umwelt, wenn sie aus vielen Faktoren und Segmenten besteht, die sich dauernd ändern und untereinander keine Ähnlichkeit aufweisen. Nach den Untersuchungen von DUNCAN (1972) wirkt sich die Komplexität der Umwelt vor allem auf die Entscheidungsbildung aus. Entscheidungsträger empfinden die Dynamik und Komplexität der Umwelt als Unsicherheit (KIESER 1974, S.34).

Mit Hilfe dieser Erkenntnisse lassen sich auch manche Phänomene in der kirchlichen Organisation interpretieren. Wenn sich die Kirche einem neuen speziellen Umweltsektor zuwendet, muss sie notwendigerweise umstrukturieren. Ist die Führung und Leitung unsicher, d.h., dass die Zielerreichung mit Unsicherheit und Risiko verbunden ist, so schafft sie durch Differenzierung ein neues Organ, das sich mit diesen betreffenden Segmenten der Umwelt befasst. Der übliche Weg ist die Schaffung einer Projekt-Organisation (HILL et al 1974, S.201).

Ein typisches Beispiel dafür ist die Gründung des Caritas-Verbandes 1919. Diese neue Aufgabe der Hilfeleistung in den Nachkriegsnöten unterschied sich grundlegend von der seelsorgerlichen Betreuung, wie sie seit Jahrhunderten geübt wurde. Den neuen, unsicheren und risikobehafteten Aufgaben war eine zentralistisch orientierte Administration mit dem üblichen Liniensystem nicht mehr gewachsen, sondern es musste eine Organisation geschaffen werden, die über genügend flexible Strukturen verfügt, damit sie dem raschen Wechsel in dem neuen Umweltsegment gewachsen war. Wie in jeder anderen sozialen Organisation fördern oder erzwingen die Dynamik und die Komplexität der Umwelt auch in der Kirche eine fortschreitende Differenzierung in Form der Herausbildung neuer Objekt- und Aufgabengebiete, der Schaffung neuer Projektorganisationen und einer fortschreitenden Divisionalisierung. Hier handelt es sich um eine allgemeine Erscheinung der Organisationsentwicklung. Je mehr die Umweltkomplexität zunimmt, desto mehr bildet die betroffene Organisation Subsysteme heraus, die dann den einzelnen komplexen und dynamischen Umweltsegmenten gegenüber stehen (HÜFER 1977, S.196).

Durch die Anforderungen aus der Umwelt bestimmt, nehmen solche Subsysteme eine eigene von anderen und der Gesamtorganisation abweichende Entwicklung. Es bildet sich eine Organisationsstruktur in diesen Subsystemen, die durch die Dynamik ihres spezifischen Umweltsegmentes geprägt ist (LAWRENCE & LORSCH 1967). Solche Subsysteme einer Organisation können grössere Leitungsspannen, weniger Hierarchieebenen, einen geringeren Formalisierungsgrad und einen geringeren Programmierungsgrad besitzen (KIESER 1974, S.38). Organisationen mit starker Zentralisierung der Führung und Leitung sind diesen Anpassungsanforderungen kaum gewachsen (AIKEN & HAGE 1970, S.38 f).

Die Umweltunsicherheit und ihr Einfluss auf die entsprechenden Organisationsstrukturen bildet ein besonderes Problem. Die Überlegungen gehen auf KHANDVALLA (1972) zurück. Eine Organisation, die von Umweltunsicherheit besonders betroffen ist, entwickelt gewisse Mechanismen oder Vorgehensweisen, um diese Umweltunsicherheit zu reduzieren. Diese Mechanismen können personenorientiert sein, strukturell oder technokratisch (KIESER 1974, S.39). Weitere Möglichkeiten von Strategien bei Umweltungewissheit diskutiert MÜLLER (1978, S.42 ff).

Zur Reduktion der Umweltunsicherheit hat man sich in der Kirche besonders der dezentralisierten, partizipativen Entscheidungsfindung als personenorientiertem Mechanismus bedient. Es handelt sich dabei um die verschiedenen Kollegialsysteme. Sie haben den Vorteil, Koordinationsprobleme besser lösen zu können. Ausserdem verfügen die Mitglieder, die mit den Problemen direkt zu tun haben, über einen besseren Informationsstand.

So hat eine dynamische und komplexe Umwelt Wesentliches zur Veränderung kirchlicher Organisationsstrukturen beigetragen.

3.4.5. Der Einfluss der institutionellen Umwelt auf die kirchliche Organisationsstruktur.

Über den Einfluss der institutionellen Umwelt auf die Strukturen sozialer Organisationen gibt es bis jetzt noch wenig Untersuchungen. Ein guter Ansatz dazu ist die Arbeit von TANNENBAUM, KAVCIC, ROSNER, VIANELLO & WIESER (1974), die in einem internationalen Vergleich auf Probleme der Hierarchie eingeht. Vor allem am Beispiel Jugoslawiens wird deutlich, wie politische Systeme die Führungs- und Leitungsstrukturen bestimmen.

Auch wenn man die verschiedenen Institutionen der Umwelt nicht ausser acht lassen darf, so ist doch augenfällig, wie politische Systeme und die Institutionen des Rechts kirchliche Organisationsstrukturen im Laufe der Geschichte bestimmt haben und noch heute bestimmen. Dabei ist auch wesentlich, welche Funktionen Umweltinstitutionen der kirchlichen Organisation zumessen.

Politische Systeme haben auf die kirchliche Organisationsstruktur wahrscheinlich den grössten Einfluss ausgeübt.

Sichtbar und greifbar wird diese Frage unter der bibliothekenfüllenden Problematik des Verhältnisses von Kirche und Staat. Die geschichtlichen Verhältnisse sind so komplex und differenziert, dass für ihre Darstellung dieser Rahmen zu eng ist. Der Überblick von RAAB & MÖRSDORF (1961) umreist in groben Zügen die Problematik. Für das kirchliche Selbstverständnis wäre es wünschenswert, unter dem organisationalen Gesichtspunkt detailliert zu untersuchen, wie politische Umweltsysteme kirchliche Organisationsstrukturen beeinflussten und bestimmten.

Wie schon darauf hingewiesen wurde, gehen die bestehenden kirchlichen territorialen Strukturen in der Schweiz und in Süddeutschland auf eine Initiative Napoleons zurück.

Das "Rottenburger Modell", das eine geglückte Lösung des Führungs- und Leitungssystems darstellt und das deshalb einen weltweiten Modell-Charakter besitzen kann für die Gestaltung kirchlicher Organisationsstrukturen, verdankt nicht zuletzt seine Entstehung dem Einfluss des politischen Systems. Die Kirche hat zwar das Selbstbestimmungsrecht, aber als Körperschaft des Öffentlichen Rechtes unterliegt sie gewissen staatlichen Forderungen, wie die Ausbildung des Führungs- und Leitungssystems zeigt (2.4.3.). Auch die Bildung neuer kirchlicher Körperschaften, wie Dekanate oder Gemeinden, bedürfen staatlicher Anerkennung (MÖRSDORF 1961, S.297 ff). Zwischen Kirche und Staat gibt es auf den verschiedensten Gebieten Kooperationsformen (Theologische Fakultäten, Religionsunterricht an staatlichen Schulen, Konfessionsschulen, Sozialwesen usw.) (NEUMANN 1976). Dass dieses Verhältnis nicht konfliktfrei ist, zeigt die Auseinandersetzung um KÜNG. Dabei sollte allerdings die Kirche staatskirchenrechtliche Abmachungen nicht unterlaufen (GREINACHER & HAAG, 1980).

Einen Einfluss auf kirchliche Organisationsstrukturen hat auch die Institution des Rechtes, indem die Kirche mögliche Organisationsformen benützt, die das Gesellschaftsrecht bietet.

So bestehen innerhalb der kirchlichen Organisation Dutzende von Eingetragenen Vereinen. Diese Tatsache bildet geradezu ein Organisationscharakteristikum. Auch Projektorganisationen besitzen vielfach diese juristische Form. Ebenso ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) üblich.

Der Eingetragene Verein kann als juristische Person mit Gemeinnützigkeitscharakter Zuwendungen in Form von steuerabzugsfähigen Spenden erhalten. Für anerkannte Maßnahmen können ihm Zuwendungen von Seiten der Kommunen, des Landes oder des Bundes zufließen. Für ihre Aktivitäten kann sich die Kirche über diese Organisationsform zusätzliche Ressourcen verschaffen.

Trotz seiner Vorteile, die der Eingetragene Verein bietet, muss man sich doch die Frage stellen, ob seine Existenz innerhalb der Organisation nicht auch eine problematische Seite hat.

Der Eingetragene Verein unterliegt gewissen gesetzlichen Bestimmungen (BGB § 21 ff). Er kann vom Begründer nicht einfach aufgelöst werden und ist einem Dritten gegenüber nicht zur Rechenschaft verpflichtet. Damit untersteht er nicht dem Führungs- und Leitungssystem der kirchlichen Organisation.

Meistens sind kirchliche Amtsträger oder sonstige Mitglieder kollektionaler Instanzen im Vorstand. Bei grossen Vereinen wird ein Geistlicher als Geschäftsführer bestellt. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass Eingetragene Vereine den kirchlichen Leitungsinstanzen keine Rechenschaft schuldig sind, und damit von der Gesamtorganisation her gesehen Steuerung und Kontrolle recht problematisch sind.

Im allgemeinen ist der Einfluss der institutionellen Umwelt auf Bestand und Entwicklung der kirchlichen Organisation sehr gross. Am besten gedeiht die Kirche in einer wohlgesonnenen oder liberalen Umwelt (BRAUNFELS 1976, S.230 ff). Wobei man allerdings nicht übersehen darf, dass die Kirche erst die Existenz der verschiedenen Umweltinstitutionen ermöglichte und bedingte. Auf diese Tatsache hat Max WEBER in seinen verschiedenen Aufsätzen hingewiesen (1978).

3.6. Differenzierung und Integration des kirchlichen Systems.

3.5.1. Zu Fragen der Differenzierung und Integration.

Je mehr sich eine Organisation einer unsicheren und ungewissen Umwelt gegenüber sieht, desto mehr reagiert sie darauf mit Differenzierung. Mit Differenzierung ist der Stand der Aufteilung des Organisationsystems in Subsysteme gemeint. Jedes Subsystem versucht, eigene Eigenschaften in Beziehung zu den Erfordernissen der äusseren Umwelt zu entwickeln. Differenzierung hat nichts mit Arbeitsteilung zu tun (LAWRENCE & LORSCH 1967, S.230).

Durch Gliederung des Systems versucht eine Organisation das Invarianthalten gegenüber einer wechselnden Umwelt zu verbessern und zu vergrössern. 'Differenzierte Systeme sind leistungsfähiger als undifferenzierte Systeme' (LUHMANN 1972, S.73 f).

Als Variablen für die organisatorische Differenzierung werden verwendet: Entscheidungsdezentralisation, Divisionalisierungsgrad, funktionale Spezialisierung und Aufgabenspezialisierung (KIESER 1974, S.50). Der Autor hält besonders die Entscheidungsdezentralisation als ein wichtiges Kennzeichen der Differenzierung. Je grösser die Umweltdynamik, desto stärker ist die Tendenz zur Dezentralisation. Die unteren Ebenen werden relativ selbstständig, dadurch vermindert sich der Aufwand an Kontrollmeldungen und Anweisungsinformationen zwischen der Ebene und der Spitze. Leitungsaufgaben sind weniger strukturiert (Ebd. S.48).

Die letzten drei Jahrzehnte der kirchlichen Organisationsentwicklung sind geprägt von den Kennzeichen der organisatorischen Differenzierung. Leider lassen sich keine detaillierten Zahlen angeben, da es in der Diözese keine organisationale Darstellung irgendwelcher Art gibt. Auf Grund der Personalkataloge der vergangenen Jahrzehnte kann man diese Entwicklung wenigstens in groben Zügen verfolgen. In diesem Rahmen lassen sich nur einige Merkmale herausgreifen. Durch die Herausbildung der mehrstufigen kollegialen Leitungssysteme besteht eine starke Entscheidungsdezentralisation. Ebenso verfügt die Kirche über einen hohen Divisionalisierungsgrad. Einmal müssen die Gemeinden als Divisionen angesehen werden, dann bestehen Projektorganisationen in den vielfältigsten Formen und ju-

ristischen Konstruktionen (e.V., GmbH). Ebenso ist die Kirche gekennzeichnet durch eine hohe funktionale Spezialisierung und Aufgabenspezialisierung, die praktisch alle Gebiete kirchlicher Aktivitäten umfassen. Besonders auf dem Gebiet der sozialen Tätigkeit besteht eine hohe Aufgabenspezialisierung (Carits-Verband 1977). Auch in der kirchlichen Organisation ist mit der Differenzierung auf Grund der Umweltkomplexität eine Professionalisierung und ein Expertenwissen verbunden (GEBERT 1978, S.33). Auch in den Gemeinden ist ein hohes Maß an Differenzierung der Objekt- und Aufgabengebiete eingetreten.

Je differenzierter nun eine Organisation wird, desto mehr steht sie vor dem Problem der Integration. LAWRENCE & LORSCH (1967) haben sich besonders mit dieser Frage beschäftigt. Unter Integration verstehen die Autoren den Prozess, eine Einheit der Leistung zu erreichen und die verschiedenen Subsysteme in der Erfüllung der Organisationsaufgabe zu koordinieren (Ebd. S.230). Dabei steht die Organisation vor dem 'organisatorischen Dilemma'. Die beiden Begriffe Differenzierung und Integration sind antagonistisch. Die verschiedenen Hypothesen der Autoren lassen sich auf zwei Grundhypothesen reduzieren (KIESER 1974, S.38):

1. Die Organisationsstrukturen der Untereinheiten sind von der Dynamik der Umwelt-Segmente stärker geprägt.
2. Je unterschiedlicher die Organisationsstrukturen der verschiedenen Abteilungen sind, um so aufwendiger sind die Koordinationsmechanismen.

Die Tendenz zur Differenzierung scheint in der Diözese schon etwas zu weit gegangen zu sein. Im persönlichen Gespräch mit Vertretern der Leitungsspitze bekommt man den Eindruck, dass ihnen diese Entwicklung über den Kopf gewachsen ist. Die Integration im Sinne von LAWRENCE & LORSCH scheint ein grosses Problem zu sein. Ein Versuch zur Integration bildet der Ausbau der Dekanate als mittlere Ebene. Integrationsbemühungen gibt es auch auf Grund freiwilliger Aktivitäten. So haben sich das Institut für Fort- und Weiterbildung, die Akademie, das Jugendamt und die Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung zu einem "Work-shop" zusammengeschlossen um die Aktivitäten auf diesem Sektor einigermaßen zu koordinieren (persönliche Auskunft). Die Frage der Integration müsste von der Kirche einmal grund-

sätzlich überdacht werden. So müsste bei wachsender Komplexität und Grösse des Systems die quantitative und qualitative Problemlösungskapazität der Leitungsspitze erhöht werden indem z.B. das ressortgebundene Organ des Bischöflichen Ordinariates zu einem ressortfreien Leitungsorgan umstrukturiert wird. Das ist das übliche Vorgehen bei Organisationen dieser Grösse und Komplexität (HILL et al 1974, S.532). Neu überdacht werden müsste auch die Bedeutung der bischöflichen Administration als Kontrollinstrument, auch die Einsetzung von Projektleitern wäre ein Mittel zur Integration und Kontrolle. Der Zeitaufwand für die Koordination durch die verschiedenen Kollegial-Instanzen in einer kirchlichen Organisation ist enorm hoch. Je differenzierter die Organisation, desto höher wird der erforderliche Zeitaufwand für die Innovation und desto schwieriger gestaltet sich die Koordination zur Sicherung der nötigen Zusammenarbeit (WILSON 1966, zit. in: KIESER 1974, S.36 f). Bei der allgemeinen Tendenz zur Differenzierung sollte beachtet werden, dass damit die Kosten für die Koordination und Integration steigen. Das Koordinationsinstrument der Verwaltung ist z.B. sehr personalintensiv. Bei diesen Bemühungen sollte man auch die psychologischen Kosten nicht vernachlässigen, denn Koordination bedeutet auch Kontrolle über Menschen (KATZ & KAHN 1978, S.104 ff, 764). Integration und Koordination sollte man auch nicht persönlicher Initiative oder nur den unteren Ebenen überlassen. Sie ist vornehmlich eine Aufgabe der Leitung und Führung (Ebd. S.105). Einzelheiten der Integrationsgestaltung sollen hier nicht weiter behandelt werden. Es wurden schon die verschiedensten Modelle der Integration entwickelt (z.B. GALBRAITH 1974).

3.5.2. Aspekte der Kontrolle.

Der Begriff wird oft synonym z.B. mit Macht, Autorität und Einfluss gebraucht. Unter Kontrolle versteht man Prozesse ... in denen eine Person oder eine Gruppe von Personen oder die Organisation das Verhalten einer anderen Person, Gruppe oder Organisation bestimmt, d.h., intentional beeinflusst (TANNENBAUM 1968, S.175).

Den gesamten Kontroll-Umfang der kirchlichen Organisation festzustellen, dürfte sehr schwierig sein; er wurde auch bis jetzt in anderen sozialen Organisationen kaum untersucht (Ebd.). Die Kontrolle

hat für eine Organisation zwei Aspekte: einmal handelt es sich um die externe Ausdehnung von Macht auf die Umwelt, zum zweiten handelt es sich um interne Bedingungen einer Organisation. Die internen Bedingungen haben zwei Komponenten: die strukturellen Bedingungen und die motivationalen Bedingungen, d.h. eine Organisation ist bestrebt, ihre Organisationsmitglieder zu kontrollieren, setzt aber auch die Bereitschaft voraus, sich kontrollieren zu lassen. Interne und externe Kontrolle können sich gegenseitig bedingen. Ein Mehr an Kontrolle über die Umwelt führt zu einer erhöhten Kontrolle der Mitglieder. Externe Bedingungen können jedoch auch soziale und psychologische Prozesse innerhalb der Organisation beeinflussen, interne Kontrollen erhöhen sich dabei. Eine ausgeprägte innere Kontrolle trägt zur Stärkung der Macht der Organisation bei und führt zu Macht gegenüber der Umwelt (Ebd. S.18 f). Diese gegenseitigen Bedingungen interner und externer Kontrollprozesse liessen sich für die Kirche an manchen Beispielen aus der Geschichte belegen.

In der kirchlichen Organisation verfügt man über ein weites Instrumentarium der Kontrollen. Der Bischof hat gegenüber dem Heiligen Stuhl alle fünf Jahre die Pflicht der Berichterstattung und die Pflicht der Rom-Fahrt (MÜRS DORF 1959, S.420). Über die Gemeinden übt der Dekan die Dienstaufsicht aus, genehmigt die Haushaltspläne und führt alle fünf Jahre eine Visitation durch. Die Gemeinde hat die Pflicht zur Berichterstattung. Über die Genehmigungspflicht übt die bischöfliche Administration die stärkste Kontrolle aus (Näheres in 2.2.2.). Gegenüber den Klösterlichen Verbänden, die dem Bischof unterstehen, gibt es die verschiedenen Kontrollmaßnahmen (Näheres in 2.2.4.3.). Für die Einhaltung der Vorschriften sorgen Strafen und Sanktionen, für die das Strafrecht eine reichliche Auswahl zur Verfügung hat (MÜRS DORF 1959, S.294-475). Die Kirche gehört zu jenen Organisationen, in denen der Stab Belohnung für gutes und Bestrafung für schlechtes Verhalten bei Untergebenen entwirft. Die Institution hat die volle Kontrolle über das Verhalten der Mitglieder, unterstützt durch Werte der Gesellschaft (KATZ & KAHN 1978, S.155). Die meisten modernen Organisationen halten jedoch nicht viel vom Instrument der Bestrafung, Verhalten wird durch Belohnung erreicht. Strafe und Belohnung haben nur einen geringen Anteil an der Motivation des Organisationsverhaltens (TANNENBAUM et al 1974, S.74). Auf diesem Hintergrund sollte die Kirche einmal ihre Einstellung

zu Strafen und Sanktionen überprüfen.

Die Kirche gehört zu jenen Organisationen, die nicht durch explizite Regulation, sondern durch implizit überlieferte Sitte funktionieren (PUGH 1973, S.199). Von grösserer Bedeutung ist die innere Motivation, die darin besteht, dass die Organisationsmitglieder motiviert werden können indem eine Verpflichtung oder Bindung mit den Organisationszielen und ein Engagement für die Aufgaben aufgebaut werden können. Das Kontrollsystem wird zukunftsorientiert und problembezogen. Dieses System kontrolliert Verhalten, indem zukünftige Leistungen gelenkt und nicht vergangene bestraft werden (CAMANN & NADLER 1976, S.220 f). Die normative Kontrolle kann sich dabei der verschiedenen Mechanismen bedienen (ETZIONI 1975, S.40).

Die stärkste Kontrolle in der kirchlichen Organisation wird durch das partizipative System der kollegialen Führung erreicht. Die partizipativen Leitungssysteme haben ein stärkeres aktives Engagement der Organisationsmitglieder und ein höheres Maß an Kontrolle zur Folge, als es für die meisten Bürokratien typisch ist (TANNENBAUM 1968, S.187). "Das Netzwerksystem der Kontrolle und die Einbindung der Mitglieder in ihre organisationalen Rollen führen zu einem hoch integrierten System" (Ebd. S.188). Der gesamte Kontrollumfang in einem partizipativen System ist relativ hoch.

Organisationen sind nicht praktikierbar, wenn sie nicht ein effektives Kontrollsystem besitzen, das die potentiell unterschiedlichen Interessen und Handlungen der Mitglieder zu einem organisierten Verhalten zu integrieren vermag. "Der relative Erfolg von partizipativen Ansätzen liegt damit nicht in einer Reduktion von Kontrolle begründet, sondern darin, dass ein effektiveres Kontrollsystem geschaffen wird als in anderen Systemen" (Ebd. S.190). Der hohe Grad an Kontrolle in partizipativen Modellen wird durch strukturelle Konfigurationen erreicht (Ebd.), wie sie z.B. die horizontal und vertikal sich überlappenden Kollegialinstanzen der Kirche darstellen. Durch diese Einbindung wird auch eine Aktualisierung der Fähigkeiten der Mitglieder und eine Begünstigung der Identifikation mit der Organisation erreicht (Ebd. S.190).

Den Hinweis von TANNENBAUM (1968, S.190), dass auch in partizipativen Organisationen das Erfordernis der Kontrolle nicht umgangen wer-

den kann, sollte man auch in der Kirche ernst nehmen. Sie wird auf die Dauer nicht an der Tatsache vorbeikommen, ihren einzelnen Objekt- und Aufgabenbereichen bzw. Divisionen gegenüber das Kontrollsystem zu verstärken und zu intensivieren, damit die Gesamtorganisation lenkbar und steuerbar bleibt. Bis jetzt wird die Kontrolle sehr ungleichmäßig gehandhabt; sie besteht vor allem gegenüber den Gemeinden. Zur Kontrolle der Divisionen wurden schon die verschiedensten Methoden entwickelt (HILL et al 1974, S.180 ff).

Für die kirchliche Organisation bestehen auch vielfältige Kontrollen durch die institutionelle Umwelt, wie staatskirchenrechtliche Vorschriften, Leistungskontrolle im sozialen Bereich, Kontrolle durch staatliche Aufsichtsbehörden der verschiedensten Sparten.

3.5.3. Vor- und Nachteile eines differenzierten und flexiblen Systems.

Moderne soziale Organisationen sind im Grunde durch zwei Strukturmodelle gekennzeichnet. "... dem einen Modell liegt ein weiterer Ausbau der Hierarchie und des Formalismus zu Grunde. Das andere strebt eine breitere, offenere netzwerkartige Organisationsform an" (LEAVITT 1979 S.380 ff).

In der Kirche überlagern sich im Grunde beide Modelle. Wenn man jedoch die kirchliche Organisation in ihrer Gesamtheit betrachtet, so muss man feststellen, dass das offenere und netzwerkartige Organisationsmodell im Vordergrund steht. Das Modell des gelockerten Netzwerkes "... orientiert sich in erster Linie an den Menschen. Ihm liegt der Gedanke zu Grunde, dass der Mensch von Natur aus motiviert ist, dass er etwas leisten will. Deshalb hat die Struktur in diesem Modell eine Art Dienstleistungsfunktion für die Motivation" ... "Die Betonung liegt hier auf Motivationshilfen, auf Kreativität auf der 'Entwicklung' von Mitarbeitern, auf beruflicher Herausforderung und darauf, eine Haltung des Sich-Beteiligt-Fühlens zu erwecken. Dieses Modell ist gekennzeichnet durch flexible, oft nur zeitweilige Ad-hoc-Strukturen" (Ebd. S.380 f).

In der Tat könnte man die Intention der Kirche, die sie mit dem Ausbau eines differenzierten Systems betreibt, nicht besser umschreiben als es LEAVITT getan hat. In allen Satzungen des Führungs- und Leitungssystems findet man den Passus der gemeinsamen Verantwortung (z.B. DRS 1977, § 1, Abs.1). Das kirchliche Modell zielt darauf ab, immer

neue Mitarbeiter für eine Mitverantwortung in der kirchlichen Organisation zu gewinnen, auf ihren Verstand, auf ihre Kreativität, auf ihre Motivation und ihr Engagement zu bauen. Durch diese Haltung ist es ihr auch gelungen, ein höchst differenziertes und flexibles System aufzubauen, das unter den Bedingungen einer günstigen Umwelt auf neu entstandene Aufgaben rasch reagieren kann.

Der Nachteil dieses Systems besteht darin, dass der Expansion und einer weiteren Differenzierung der Objekt- und Aufgabenbereiche kaum Grenzen gesetzt sind. Die Gesetzmäßigkeiten der Eigendynamik werden allmählich sichtbar. So kommt es, dass sich gewisse Sparten überdimensional im Verhältnis zu anderen Aufgabengebieten entwickeln. So stehen die finanziellen Mittel und der Personaleinsatz auf allen Leistungsgebieten gegenüber dem unmittelbaren Gemeindedienst in einem krassen Mißverhältnis. Selbst wenn man annehmen kann, dass sich gewisse Aktivitäten selbst tragen, so ist doch die Gesamtorganisation, und besonders das Führungs- und Leitungssystem mit nicht organisationsspezifischen Aufgaben überlastet. Auch zeigen sich ernsthafte Schwierigkeiten der Integration, Koordination und Kontrolle, wie die Schaffung der mittleren Ebene des Dekanates beweist (Dekanatsordnung 1979). Man steht auch vor dem Phänomen der Unbewusstheit der Organisationsvorgänge. Bis jetzt hat man sich noch nicht damit abgegeben, die Gesamtorganisation in all ihren Abläufen darzustellen und sich Rechenschaft über den Einsatz von Mitteln, Personal und die Ausrichtung auf Ziele abzulegen. Ohne diese Bereitschaft wird die Organisation auch kaum in der Lage sein, ihr Tun gegenüber ihren Mitgliedern und der Öffentlichkeit plausibel zu machen und nahe zu bringen.

Durch ihre Differenzierung und Flexibilität bedingt, hat sich eine Entwicklung der Organisation angebahnt, die in vielen Fällen über die Gemeinden und die Köpfe der Mitglieder hinweg ihren eigenen Weg nimmt ohne ihre Bedürfnisse zu reflektieren. Das reziproke Verhältnis der Entwicklung gibt zu denken. Einerseits hat die kirchliche Organisation eine ungeahnte Entwicklung genommen, andererseits steht dem gegenüber die Abnahme des Kirchenbesuches und des Interesses am Gemeindeleben.

Auch für die Beteiligten hat das flexible System einige Nachteile. 'Sie werden nur wenig Rückmeldung über ihre Leistungen erhalten und

vielleicht nur wenig Dank für ihren persönlichen Einsatz ernten. Es wird sicher viele Pannen in diesem System geben- wichtige Dinge können sich ereignen ohne dass sich jemand die Mühe macht, ihnen darüber zu berichten. Und wahrscheinlich finden viele, endlos lange Besprechungen statt" ... "Es ist, als würden sie versuchen, einen orientalischen Bazar in den Griff zu bekommen. Jeder versucht, seinen eigenen kleinen Handel erfolgreich abzuschliessen" (LEAVITT 1979 S.381 f).

3.6. Das Problem der Organisations-Ziele.

3.6.1. Die Bedeutung der Ziele.

Über die Ziele einer sozialen Organisation gibt es vergleichsweise wenig Studien. Die Ziele werden einfach als gegeben angesehen. Ein weiterer Mangel in dieser Diskussion ist das Fehlen einer adäquaten Unterscheidung der verschiedenen Typen von Zielen (PERRDOW 1961, S.369).

Allgemein kann man sagen, dass Ziele die Richtung angeben, in der eine Organisation ihren Zweck erfüllen will. Sie sind die Grundlage der Legitimität einer Organisation und schliesslich auch ein Maßstab, an dem sich unter Umständen Leistungsfähigkeit nachweisen lässt. Man unterscheidet auch zwischen Primär- und Sekundärzielen (ETZIONI 1978, S.15). Organisationsziele werden als einen angestrebten Zustand angesehen, eine Zukunftsvorstellung, die es zu verwirklichen gilt. Obwohl die Ziele nur in der Vorstellungswelt existieren, sind sie eine "... sehr reale soziale Kraft, die auf das Handeln grossen Einfluss hat" (Ebd. S.16).

Ein weiteres Problem bildet die Unterscheidung von Ziel und Zweck. In der Praxis werden diese Begriffe meist vermischt gebraucht, doch bedeutet Zweck etwas Übergeordnetes. Vom System der grösseren Gesellschaft hergesehen, haben Organisationen ganz bestimmte Zwecke zu erfüllen. So können sie der Produktion, Dienstleistung, der Versorgung usw. der Bevölkerung dienen (BLAU & SCOTT 1962). Neuere systemtheoretische Überlegungen gehen vom Zweck-Begriff aus. So werden zum Organisationszweck Leistungen der Organisation erhoben, "die ihr etwas eintragen, die in ihrer Umwelt Anerkennung und Absatz finden" (LUHMANN 1972, S.109). Allerdings lassen sich von der Zweckbestimmung her keine grossen Rückschlüsse auf die Organisation ziehen,

denn wenn diese Leistungen als Zweck definiert werden, heisst das nicht, "... dass sie den Zusammenschluss und die entsprechenden Handlungen motivieren" (Ebd. S.90). Zwecke und Mittel sind nicht strukturelle Vorgegebenheiten, sondern "... Symbole für die Absicht, eine Handlung funktional zu analysieren. d.h.: mit anderen Möglichkeiten zu vergleichen" (Ebd. S.385).

Maßgebend für die Diskussion über die Ziele einer Organisation ist der theoretische Bezugsrahmen. So unterscheidet ETZIONI (1978, S.34) zwischen Systemmodell und Zielmodell. Aussenstehende messen selbstverständlich die Organisation an ihrem Ziel. Mit dieser einfachen Zielbestimmung lässt sich jedoch die Komplexität der Organisation nicht erfassen. Der Autor hält das Systemmodell für adäquater. Es bedeutet, dass vielfältige Kräfte in das soziale System einfließen und dass der Transformationsprozess zu vielfältigen Effekten führt, die als solche wiederum auf die Umwelt einwirken. "... Eine Organisation löst auch andere Probleme als nur diejenigen, die direkt mit der Zielverfolgung zusammenhängen" (Ebd. S.34).

Vom Systemdenken her gesehen gibt es drei grundlegende Organisationsziele: Wachstum, Stabilität und Interaktion, wobei sich das letztere Ziel auf Organisationen bezieht, die ein Medium sein wollen zur Assoziierung ihrer Mitglieder wie z.B. Kirchen (SCOTT 1961, S.64). Schliesslich kann man allgemein sagen, dass das Überleben einer sozialen Organisation das überragende Ziel ist (KATZ & KAHN 1978, S.484). Dabei zeigen vor allem bürokratische Organisationen die Tendenz zur Maximierung, d.h. zu Wachstum und Expansion (Ebd. S.756).

3.6.2. Die Ermittlung von Organisationszielen.

In der Ermittlung der Ziele scheint das grosse Problem der Organisationsforschung zu liegen.

Die meisten Forscher sind sich darin einig, dass offizielle Erklärungen nicht die richtige Informationsquelle für die Ermittlung der Organisationsziele sind. Sie warnen auch davor, sich von offiziellen Aussagen beeinflussen zu lassen (PERROW 1961, ETZIONI 1978, PFEIFFER 1978, KATZ & KAHN 1978 u.a.m.).

Offizielle Äusserungen bergen die Gefahr in sich, die Ziele zu idealisieren, zu rationalisieren, zu verdrehen oder nur einige wesent-

liche Aspekte zu betonen. Es besteht meistens auch keine Übereinstimmung über Ziele und Aufgaben zwischen den Leitern und den Mitgliedern einer Organisation (KATZ & KAHN 1978, S.19). Auch vermischen sich dabei persönliche und organisationale Ziele miteinander (ETZIONI 1978, S.17). Dazu kommt noch, dass komplexe Organisationen nicht immer über eine konsistente Zielstruktur verfügen, ausserdem gibt es auf den verschiedenen Ebenen konfligierende Zielvorstellungen (PFEIFFER 1978, S.13 f). Die praktischen Ziele bzw. das, was am Ende der Aktivität steht, zeigt, was die Organisation wirklich zu tun versucht ungeachtet der offiziellen Ziele (PERROW 1961, S.370).

Zur Ermittlung und Festlegung der Ziele bedarf es eines differenzierten empirischen Instrumentariums. Die Organisationspolitik, die über das Vorgehen und über die Vorschriften zum Erreichen der Ziele bestimmt, muss untersucht werden, das praktische Handeln muss ermittelt werden und schließlich muss auch die Input-Output Analyse hinzugezogen werden (PFEIFFER 1978, S.13 ff). Wobei man sich im Klaren sein muss, dass der Output mit den Zielen zwar eng verwandt, aber nicht identisch ist, da eben die Organisationen auch andere Probleme lösen, als die, die direkt mit der Zielverfolgung zusammenhängen (ETZIONI 1978, S.21, 34). Zur Klärung des Problems kann auch beitragen, wie eine Organisation disponiert, d.h. wo sie die meisten finanziellen und organisatorischen Mittel einsetzt, wobei ihre Prioritäten sichtbar werden (Ebd. S.18).

Allgemein kann man sagen, dass sich die Ziele nur aus dem Funktionieren des gesamten Systems ermitteln lassen (KATZ & KAHN 1978, S.20 ff). Dagegen glauben YUCHTMAN & SEASHORE (1967, S.86 ff), dass ein Grundziel einer Organisation kaum festgestellt werden kann.

wie die theoretischen und praktischen Überlegungen zur Ermittlung von Zielen in sozialen Organisationen zeigen, dürfte es recht schwierig sein, die Ziele einer so komplexen Organisation, wie sie die Kirche darstellt, zu ermitteln. Später soll noch einmal auf dieses Problem eingegangen werden.

3.6.3. Entstehung und Wandel von Zielen.

Über Entstehung und Wandel von Zielen macht man sich vielleicht unbewusst eine zu einfache Vorstellung. So kann man annehmen, dass Ziele einfach gegeben sind oder durch eine entsprechende Führung gegeben werden. Auch ist man oft der Meinung, dass Ziele über eine

relative Konstanz verfügen. In Wirklichkeit ist die Entstehung und der Wandel von Zielen eine sehr komplexe Angelegenheit.

Manche Organisationen besitzen eine formale, ausdrücklich anerkannte und oft sogar gesetzlich vorgeschriebene Instanz, die berechtigt und befähigt ist, Primärziele zu setzen bzw. notwendige Änderungen festzulegen (ETZIONE 1978, S.19).

Es ist meist die Angelegenheit des Führungs- und Leitungssystems über seine Politik die Ziele zu bestimmen (KATZ & KAHN 1978, S.477 ff). So nimmt die heutige Betriebswirtschaftslehre noch an, dass Unternehmungs- und Unternehmerziele identisch sind, auch wenn es sich in der Praxis nicht bewahrheitet. Eine ähnliche Konzeption stammt aus Max WEBER's Bürokratie-Theorie (TÜRK 1978, S.81).

Bei der Zielsetzung durch eine Leitungsinstanz muss man voraussetzen, dass dabei ein sozialpsychologisches Gesetz sichtbar wird, nämlich dass die Menschen zuerst handeln und dann ihre Handlungsweise zu rationalisieren versuchen. In die Überlegung muss man auch mit einbeziehen, dass nicht die Organisation die Ziele bestimmt, sondern dass die Zielbestimmung das Ergebnis eines organisationalen Kampfes gegenseitiger Konzessionen und Koalitionsbildungen von einzelnen Menschen oder Gruppen von Menschen ist. "Wenn wir von Organisationszielen ... sprechen, müssen wir unseren Bezug auf bestimmte Führer oder Subgruppen reduzieren und nicht die Organisation als eine Person betrachten" (KATZ & KAHN 1978, S.480 f).

Ein besonderes Problem der Zielbildung innerhalb der kirchlichen Organisation stellen die vielen Instanzen des mehrstufigen kollegialen Systems dar, die zur Zielbildung berechtigt sind. Die Kompetenzen der verschiedenen Instanzen sind oft unklar (FRIES 1976, S.66), die Entscheidungen sind oft nicht aufeinander abgestimmt. Auch für die Kirche trifft zu, dass nicht "die Kirche" oder "das Bischöfliche Ordinariat" eine Zielentscheidung getroffen hat, sondern dass einzelne Menschen, Gruppen oder Subgruppen sich entscheiden haben. Nur wenn man voraussetzt, dass es immer Menschen sind, die Entscheidungen treffen, versteht man, ... dass eine Organisation von Inkonsistenz, Diskontinuität und Irregularität in ihren Handlungen gezeichnet ist (KATZ & KAHN 1978, S.481).

Auch die Mitglieder einer Organisation können das Ziel ändern, indem die Mittel zum Ziel und die Ziele zum Mittel gemacht werden. Eine Erscheinung, die oft im Vereins- und Verbandswesen anzutreffen ist (ETZIONI 1978, S.24 f). Die kirchlichen Verbände und Vereine werden hier keine Ausnahme bilden. Aus diesem Grunde halten wir die Schaffung des Eingetragenen Vereins als Organisationselement bzw. Division innerhalb der kirchlichen Gesamtorganisation für nicht unproblematisch.

Zielsetzung und Veränderung von Zielen kann auch erfolgen, indem zu häufiges Messen eines Erfolges die Ziele der Organisation verkehren kann (ETZIONI 1978, S.22 f). Mit dieser Feststellung spielt der Autor vor allem auf kirchliche Verhältnisse an. Wenn die kirchliche Bürokratie oder das Führungs- und Leitungssystem einen hohen Aufwand an Zeit und Energie fordern, so wird ein Pfarrer zwangsläufig mehr damit beschäftigt sein, diesen Ansprüchen nachzukommen, als sich der geistlichen Führung der Gemeinde zu widmen.

was Entstehung und Wandel der Ziele angeht, so beruht der Entscheidungsprozess der Zielfindung nach CYERT & MARCH (1959) auf einem Verhandlungsergebnis von Individuen und weiteren Subkoalitionen. Da die Handlungsziele der Koalitionen meist nicht übereinstimmen, kann eine Übereinstimmung nur erreicht werden, wenn die Ziele vieldeutig und nicht handlungsorientiert sind. Die Autoren sind der Meinung, dass Ziele keine klaren, beständigen und allgemein akzeptierten Einheiten sind. Die durch das Aushandeln entstandenen Ziele haben einen dreifachen Charakter:

1. Es sind unvollständig rationalisierte, mit der bestehenden Politik nicht notwendig übereinstimmende Definitionen.
2. Sie haben mehr den Charakter von Ebenen der Erwartung.
3. Wenn Handlungsspezifikationen fehlen, dann passen sie auch den oppositionellen Subgruppen.

Vor allem Programme von Parteien, Verbänden und auch von Kirchen, sind in ihren Zielvorstellungen und Zielentwicklungen von diesen Vorstellungen getragen. Ein typisches Beispiel dafür sind die Konzilsdokumente des Vaticanum II, die als Ziel- und Leitvorstellungen gedacht sind, aber ein Ergebnis vielfältiger Kompromisse darstellen. Ziele sollen so formuliert sein, dass sie:

1. Genügend allgemein sind, um spezifische Fälle zu umfassen,
2. Zeitlich andauern und für viele Fälle gelten,

3. Einen wesentlichen Teil des Organisationsraumes oder der Struktur umfassen (KATZ & KAHN 1978, S.479).

GYERT & MARCH (1959) weisen auch auf die Tradition als Faktor der Zielbildung hin. Für die Kirche mit ihrer starken Traditionsbezogenheit ist dieser Gesichtspunkt von besonderer Bedeutung. Am Anfang einer Organisation besteht die Zielbildung meist als Ad-hoc-Entscheidung. Dann kommt die Bedeutung des Vorganges, wie er z.B. für eine Bürokratie charakteristisch ist. ... Organisationen haben ein Gedächtnis in Form von Vorangegangenen (Ebd. S.353). So werden Ziele stabilisiert durch das Gedächtnis und die Institutionalisationsphänomene einer Organisation. Dieses Geschehen hat auch negative Seiten: "die 'Unfälle' des organisatorischen Anfangs haben die Tendenz zur Verewigung" (Ebd. S.354). Durch die Erfahrung verlagert sich der Grad der Aufmerksamkeit für bestimmte Ziele. Das ist eine Erklärung für innere Widersprüchlichkeiten in Bezug auf die Ziele. Konfligierende Ziele werden selten gleichzeitig betrachtet (Ebd. S.355).

Entstehung und Wandel von Zielen hängen auch von den Aufgaben und dem Charakter einer Organisation ab (PERROW 1961). Sie werden gestaltet durch die Notwendigkeiten und Kräfte, die für eine Organisation bestimmend sind. Entsprechend diesen Notwendigkeiten wird es immer eine dominierende Gruppe bzw. eine Kontrollbasis geben, die maßgebenden Einfluss auf die Zielgestaltung nimmt. Dabei können Aufgabenstellung und Hintergrund der betreffenden Gruppe, wie Ausbildung, Karriere, persönliche Interessen mit der Zeit eine ausschlaggebende Rolle spielen.

Ziele werden durch die funktionalen Erfordernisse einer Organisation bestimmt. Es sind Ziele, die für die Organisation existenzhaltend sind. Sie Bedürfnisbefriedigung Einzelner oder Teile der Gesellschaft ist genauso zielbestimmend. Die Organisation hat eine externe Orientierung, indem sie versucht, die Funktion zur Zielerreichung zu erfüllen und ebenso eine interne Orientierung, indem sie versucht für die Integration der Befriedigung sozio-emotionaler Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu sorgen (TÜRK 1978, S.25 f).

Eine veränderte Umwelt kann eine Variation der Organisationsziele ergeben. Falls die Ziele in Form von Outputs der Organisation in

der Umwelt keinen Abnehmer oder keine Anerkennung finden, tritt notwendigerweise eine Variation der Ziele ein, bis eine neue Stabilität erreicht ist (HÜFER 1977, S.139 f, PFEIFFER 1978, S.15 f).

Eine Verlagerung der Aufmerksamkeit kann zu einer Zielerweiterung führen (CYERT & MARCH 1959, MARCH & SIMON 1976, S.142 ff). Durch die Verschiebung des Brennpunktes der Aufmerksamkeit entsteht die Tendenz zur Bildung von Subzielen unter Ignorierung der Ziele der grösseren Organisation. Der Einzelne macht sich ein vereinfachtes Bild der sozialen Wirklichkeit der Organisation, die von der objektiven abweicht. Dadurch können organisatorische Ziele nicht in vollem Umfange erfasst werden und unterliegen deshalb einer subjektiven Interpretation. "Je geringer die subjektive Operationalität organisatorischer Ziele ist, desto grösser ist die Differenzierung individueller Ziele in der Organisation" (MARCH & SIMON 1976, S.119 f). Auf die Kirche angewandt bedeutet es: je weniger Individuen oder Gruppen die Komplexität kirchlicher Organisation und die damit verbundene Zielsetzung erfassen können- sei es aus Mangel an Information oder durch die naturnotwendige "Grenze der Rationalität"- desto mehr kommt es zur Uminterpretierung und Bildung individueller Ziele in der Organisation.

Die Verlagerung der Aufmerksamkeit kann auch in der Umwelt geschehen und sich auf die Organisation auswirken. Ein allgemeiner internationaler Trend ist die Erweiterung der Zielsetzung sozialer Organisationen auf das allgemeine soziale Wohl. Damit verschaffen sich die Organisationen auch ein höheres Maß an Legitimation. Innerhalb dieses Trends kommt es auch bei den Kirchen zu einer erhöhten Zuwendung auf soziale Aktivitäten (KATZ & KAHN 1978, S.486).

Besondere Konstellationen bei der Zielfindung und Zielbestimmung treten in sozialen Organisationen auf, die durch Kuratoren geleitet werden (PERROW 1961, S.371 ff). Die Situation lässt sich gut mit den Kollegiats-Instanzen der kirchlichen Organisation vergleichen. In relativ einfachen Organisationen können sich die Verantwortlichen in einem grossen Maß von ihren eigenen Interessen und Kompetenzen leiten lassen. Beschäftigt eine solche Organisation Spezialisten, so werden die Ziele weitgehend von ihnen bestimmt. Gewinnt jedoch die Administration in Folge wachsender Komplexität und Koordinationsnotwendigkeit die Oberhand, so ist sie maßgebend an der Zielbildung beteiligt. Werden diese drei Gruppen zu einem

Leitungsorgan zusammengefasst, so kann keine von ihnen allein das Organisationsgeschehen kontrollieren. In Bezug auf die Zielbildung entsteht dann wieder eine besondere Konstellation, indem von einzelnen Gruppen eigene Strategien entwickelt werden, um ihre Ziele durchzusetzen.

Abgesehen von den meisten Gemeinden treten wahrscheinlich in fast allen kirchlichen Kollegialinstanzen in irgendeiner Form die Phänomene auf, die PERROW beschrieben hat. In den der Gemeinde übergeordneten Instanzen bilden vor allem auch die Pfarrer eine grosse Gruppe von Spezialisten, die zugleich im weitesten Umfange auch die Ausübenden der Tätigkeit sind.

Ziele können für eine Organisation auch einen rein instrumentellen Charakter besitzen. Es handelt sich dabei um den Komplex der Steuerung des Organisationsgeschehens und der Organisationsleistung durch Zielsetzung (MBO).

Eine Organisation kann sich nicht beliebig anderen Zielen zuwenden, da sie ja für einen bestimmten Zweck strukturiert und gebaut ist. Bei einer Anpassung an neue Ziele entsteht immer das Problem, dass eine Organisation ihren Basis-Charakter verlieren kann. Durch veränderte Ziele entsteht das Risiko, den eigentlichen Auftrag und die Sendung zu verlieren. Durch Entscheidungen, neue Ziele aufzunehmen, können die Prinzipien, für die eine Organisation ausgerichtet ist, in erheblichem Maße kompromittiert werden. Das kann zu einem Verlust des unterscheidenden Charakters und damit zum Verlust der Mitglieder führen (KATZ & KAHN 1978, S.484).

Auch die Kirche ist schliesslich für einen ganz bestimmten Zweck strukturiert und geplant. In der Geschichte hat es sich meist unheilvoll ausgewirkt, wenn sie beliebige andere Ziele übernommen hat. Die Kompromittierung zeitigte meist unerwünschte Nebenfolgen. Ob sie nun zur Stütze für ein politisches System wurde oder zur moralischen Anstalt oder zum Kulturträger oder zum Hauptakteur auf sozialem Gebiet, bedeutete das den Verlust des unterscheidenden Charakters und wurde damit zum Aggressionsobjekt der Umwelt. Wenn die Kirche im Laufe der Geschichte in ihre grossen Krisen geriet, so geschah es nicht immer aus Bössartigkeit der Umwelt oder durch die Ungunst der Stunde, sondern weil sie als Organisation sozialpsychologische Gesetzmässigkeiten missachtete oder verletzte.

3.6.4. Die Bedeutung der Vielzweck-Organisation.

Über die Bedeutung von Organisationen, die über verschiedene Ziele und Aufgaben verfügen, gehen die Meinungen auseinander.

KATZ & KAHN (1978, S.485) meinen, dass es für eine Vielzweck-Organisation eine schwierige Aufgabe sei, Erfolg zu haben, denn die Einfachheit der Ziele mache erfolgreich. Dagegen weist ETZIONI (1978, S.29 f) nach, dass Organisationen, die zwei oder mehrere Ziele verfolgen, erfolgreicher und leistungsfähiger sind als Einzweck-Organisationen. Gerade durch die Tatsache, dass religiöse Organisationen soziale und geistliche Ziele verfolgen, bilden die sozialen Ziele wenigstens am Anfang für viele Mitglieder einen Anziehungspunkt. Für den Erfolg gibt es organisationsinterne Gründe. So trägt die Ausführung einer bestimmten Aufgabe zur Erfüllung einer anderen bei. Mehrzweck-Organisationen besitzen eine grössere Anziehungskraft, da auf diese Weise eine grössere Zahl von Menschen ihre persönlichen Bedürfnisse befriedigen kann.

Einen Rückgang des Gesamterfolges scheint es zu geben, wenn die Organisationen einer bestimmten Kategorie zu Vielzweck-Organisationen umgestaltet werden. Mehrzweck-Organisationen können auch mit mehr Konfliktsituationen beladen sein. Bei Organisationen mit mehreren Zielen kann es vorkommen, dass ein bestimmtes Ziel ein anderes, "... manchmal vorrangiges vollständig unterdrückt, sodass diesem nicht mehr wirkungsvoll gedient werden kann." Das kann geschehen, wenn z.B. in Kirchen gemeinnützige Aktivitäten den grössten Teil der Hilfsmittel verbrauchen oder zum Mittelpunkt des Interesses werden, wobei das religiöse Primärziel gefährdet ist (Ebd. S.32).

3.6.5. Die kirchlichen Organisationziele.

In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene Gesichtspunkte zur Problematik der Organisationsziele aufgezeigt. Man könnte nun konkret fragen: welche Ziele hat die kirchliche Organisation? Die Antwort kann nur lauten, dass die Kirche von derselben Problematik bei der Zielsetzung betroffen ist wie jede andere soziale Organisation.

Auch für die Kirche gilt, dass eine adäquate Unterscheidung der verschiedenen Typen fehlt. Dazu fehlen theoretische Konzepte. Die offi-

ziellen Darstellungen sind auch in der kirchlichen Organisation nicht maßgebend, da schon nach dem Augenschein offizielle und praktische Ziele weit auseinandergehen. Auch zur Ermittlung der Organisationsziele fehlen die entsprechenden theoretischen Ansätze. Will man dem praktischen Funktionieren der Organisation nachgehen, so steht man vor der Schwierigkeit, dass sie auf Grund fehlender Darstellungen praktisch in ihren Einzelheiten nicht zu überblicken ist. Über Umfang und Bedeutung im Gesamtzusammenhang der verschiedensten Aktivitätszyklen fehlen die Unterlagen. Die Kirche besitzt tausende von Agenturen oder Wirkungsstätten, gegen 20.000 Menschen sind in ihr beschäftigt, 2,1 Millionen Mitglieder sind auf einer Fläche von 19.500 qkm verteilt, kurz, man ist kaum in der Lage, die Aktivitäten der kirchlichen Organisation zu überblicken und daraus eine Zielermittlung abzuleiten. Die Instanzen der Zielbildung sind vielfältig, zudem kümmern sich die Mitglieder der Organisation herzlich wenig um Äusserungen kirchlicher Autoritäten. Die Gruppen, die auf die kirchliche Zielbildung Einfluss nehmen, sind sehr zahlreich, die einzelnen Subsysteme der Organisation haben ihre spezifischen Ziele, die nicht unbedingt mit den Zielen der Gesamtorganisation übereinstimmen. So sind aus den verschiedensten Gründen Ziele konfligierend. Durch die Verschiebung der Aufmerksamkeit auf Grund der sich ändernden Einstellungen, Werten und Normen ändern sich die Ziele. Zahlreiche unbeabsichtigte Nebeneffekte treten auf. Wie in jeder anderen Organisation lassen sich auch für die kirchliche Organisation kaum Grundziele feststellen.

3.7. Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der kirchlichen Organisation.

3.7.1. Zum Verständnis von Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit.

Effizienz und Effektivität sind zwei schillernde Begriffe, die oft wechselweise gebraucht werden und in ihrer Bedeutung nicht immer eindeutig sind. Nach BARRETT (1978, S.68) gehen sie auf BARONARD (1938) zurück. Auf Grund des Kontextes und des Zusammenhanges, in dem sie von KATZ & KAHN (1978) gebraucht werden, kann man Effizienz als Leistungsfähigkeit im Sinne einer tatsächlichen Leistung und Effektivität als Wirksamkeit bezeichnen.

Vom Offenen System her gesehen, fliessen physische und psychische Energien in ein System ein, im Transformationsprozess werden sie teilweise für die Erhaltung des Systems verbraucht, aber etwas davon bleibt übrig. So bedeutet Effizienz bzw. Leistungsfähigkeit, die Schaffung dieses "surplus" in irgendeiner Form. Bei einer Begriffsbestimmung der Effektivität bzw. der Wirksamkeit einer sozialen Organisation, ist wichtig, dass ein bestimmter Bezugsrahmen angegeben wird. So kann man von Wirksamkeit sprechen, wenn man die soziale Organisation als solche betrachtet, man kann sie aber auch diesbezüglich als ein Subsystem eines grösseren Systems oder der Gesellschaft ansehen (KATZ & KAHN 1978, S.239).

So bedeutet Wirksamkeit Maximierung des Rückflusses in die Organisation. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation vergrössert die Möglichkeit eines Energievorrates, der Langzeitwachstum und Überleben garantiert. Leistungsfähigkeit ist ein Kriterium für das innere, besonders für das ökonomische und technische Leben einer Organisation. Eine Organisation ist allerdings nicht allein von dieser inneren Leistungsfähigkeit abhängig, sondern von politischen und kulturellen Umweltbedingungen. Um die innere Leistungsfähigkeit zu erhalten, muss die Wirksamkeit nach Aussen angestrebt werden, indem man politische Taktiken benützt, wie Handelsbeschränkungen, Monopolstellungen usw. Um eine organisationale Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten zu können, bedarf es einer intensiven Wirksamkeit der sozialen Organisation in ihrer Umwelt (Ebd. S.224 ff, 247 ff). Die beiden Komponenten Leistungsfähigkeit im Inneren und Wirksamkeit in der Umwelt, sind für Leistung und Überleben einer sozialen Organisation Grundbedingungen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass eine Maximierung der Wirksamkeit in äusseren Bereichen nicht unbedingt ein Beitrag zur inneren Effizienz bedeutet. Dabei darf diese "... Maximierung nur zu einem Optimum, nie aber zu einem Maximum geschehen, da sie den Kern zur Selbstzerstörung in sich birgt. Kurzfristige Maßnahmen dienen eher dem Profit, langfristige dem Überleben" (Ebd. S.247 ff).

Bei nichtprofitorientierten Organisationen ist das Problem der Leistungsfähigkeit allerdings sehr komplex. Hier bedeutet Leistungsfähigkeit Überleben, indem die Mitglieder dieser Organisationen in ihr einen instrumentellen oder expressiven Wert finden. Dabei hängen Organisationen dieser Art von ihrer Umwelt ab, ob sie willens oder

fähig ist, ihnen die notwendigen Mittel zukommen zu lassen. Deshalb ist die Wirksamkeit dieser Organisationen in der Umwelt eine Grundbedingung, denn die breitere soziale Umwelt hat "... die Macht über Leben und Tod über jede Organisation ..." (Ebd. S.238).

Die Bestimmung der Leistungsfähigkeit einer sozialen Organisation ist nicht einfach. Sie hängt von vielen Kriterien ab. Allgemein glaubt man, man könne die Leistungsfähigkeit einer sozialen Organisation an ihren elementaren Zielen messen. Inzwischen hat man gelernt, dass dieser zielorientierte Ansatz kaum weiterführt, da es in der Praxis kaum möglich ist, Grundziele sozialer Organisationen festzustellen (YUCHTMAN & SEASHORE (1967, S.86 ff)). Die Autoren vertreten die Meinung, dass das alleinige Kriterium für die Leistungsfähigkeit einer Organisation in ihrer "Verhandlungsposition" liegt. "... Und zwar in dem Sinne, wie sich diese Position als Fähigkeit der Organisation widerspiegelt, ihre Umwelt durch den Erwerb knapper und wertvoller Ressourcen auszunutzen" (Ebd. S.93). Im Grunde läuft diese Ansicht auf die Meinung von KATZ & KAHN hinaus, dass eine innere Leistungsfähigkeit nur erhalten werden kann über eine intensive Wirksamkeit in der Umwelt.

Bei der Frage, welche Kriterien zur Konstruktion des Konzeptes der organisationalen Leistungsfähigkeit herangezogen werden sollen, herrscht ein Mangel an Übereinstimmung. Als Kriterien werden genannt Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Produktivität, Zufriedenheit der Organisationsmitglieder, Höhe des Gewinnes und Fähigkeit der Ressourcenbeschaffung (STEERS 1975, zit. in: HÜFER 1977, S.299 ff). Es werden auch ökonomische und soziale Kriterien der Leistungsfähigkeit berücksichtigt. So gibt es kurz-, mittel- oder langfristige Perspektiven. Eine kurzfristige Sicht ist die Profitabilität und die Zufriedenheit der Mitglieder, mittelfristig gesehen ist es die Anpassungsfähigkeit an technologische und Umweltbedingungen, langfristig werden Wachstum oder das Überleben als Beurteilungsmaßstäbe angesehen (HÜFER 1977, S.288 f). Nach HÜFER (1977, S.324) haben LORSCH & MORSE (1974) zur ökonomischen Leistungsfähigkeit noch Kriterien, wie Persönlichkeitseigenschaften der Organisationsmitglieder in Betracht gezogen. Mit einer hohen ökonomischen Leistungsfähigkeit sind auch starke Gefühle der persönlichen Tüchtigkeit seitens der Organisationsmitglieder verbunden.

3.7.2. Implikationen für die Kirche.

Als pastorale Institution bedeutet für die Kirche Leistungsfähigkeit Überleben, indem die Mitglieder in ihr einen instrumentellen oder expressiven Wert finden (KATZ & KAHN 1978, S.239).

Dass die Mitglieder der kirchlichen Organisation in ihr einen instrumentellen Wert sehen, ist eine Tatsache, auf die SCHMIDTCHEN (1972, S.56) zu wiederholten Malen hingewiesen hat. Ob die Kirche jedoch diese soziale Realität anerkennt und sich entsprechend darauf einrichtet, ist eine andere Frage.

Ausserdem hat sie für ihre Mitglieder eine expressive Funktion. Das bedeutet, dass die Mitglieder zu ihren eigenen Bedürfnissen zusammenkommen. Dabei sind die Ziele der Organisation zugleich auch die Werte des Einzelmitgliedes (KATZ & KAHN 1978, S.151 ff). Wenn die Kirche leistungsfähig sein will, d.h. überleben will, muss sie sich so verhalten, dass sie den Bedürfnissen ihrer Mitglieder entgegenkommt. Die Zufriedenheit der Mitglieder zu erreichen und zu erhalten ist für jede soziale Organisation ein wesentlicher Bestandteil ihrer Leistungsfähigkeit. Genauso wie eine profitorientierte Organisation die Balance halten muss zwischen Leistung und Zufriedenheit ihrer Mitglieder, so muss auch die Kirche einen Weg finden, der einerseits ihrer Sendung entspricht, aber auch der Zufriedenheit und den Bedürfnissen ihrer Mitglieder dient. Diese Bedürfnisse sind vorhanden. Die Mehrzahl der Katholiken sieht in der Kirche eine seelische Heimat, Gemeinschaft im Glauben usw. (SCHMIDTCHEN 1972, S.3 ff).

Auch auf dem Gebiet der sozialen Tätigkeit ist die Frage nach der Leistungsfähigkeit der kirchlichen Organisation durchaus angebracht. Auf dem Gebiet des Gesundheitswesens sind Effizienzmerkmale vorhanden (REICHWALD & SCHIED 1978, S.227 f, dazu auch ANDERSON & WARKOV 1961, HAGE 1974). Eine Rechenschaft des gesamten Sozialsektors wäre durchaus ein Beitrag zur Bewusstmachung der Organisationsvorgänge. Es wäre auch eine Geste gegenüber den Organisationsmitgliedern, denn die breite und differenzierte Aktivität auf dem sozialen Gebiet wird praktisch von allen Katholiken befürwortet, unterstützt und getragen. So sind 86% der Katholiken der Meinung, dass sich die Kirche um die

Aufgabe in der Sozialarbeit und in der Fürsorge kümmern soll (SCHMIDTCHEN 1972, S.30). Gerade die starke und von der Gesamtorganisation her gesehen überproportionale Betonung der Leistungen auf dem sozialen Gebiet entspricht ziemlich genau den Erwartungen der Mitglieder. Man erwartet nicht mehr eine rein religiöse Funktion und Aufgabe der Kirche, sondern wie SCHMIDTCHEN (1972, S.25) sagt, steht sie hier einem Säkularisierungsanspruch gegenüber "... der Aufforderung zu einem weltlichen Engagement, gleichermaßen von Kirchentreuen und Kirchenfernen vorgebracht". Hier handelt es sich um eine gesellschaftlich utilitaristische Leistungsfunktion der Kirche, um einen sozial wohltätigen Effekt (Ebd. S.26). Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei den Mitgliedern der Evangelischen Kirche (SCHMIDTCHEN 1973 c, HILD 1974, S.209 ff).

Man war sich in der Kirche offenbar immer der Tatsache bewusst, dass eine innere Leistungsfähigkeit und ein Überleben nur möglich ist durch eine intensive Wirksamkeit in der Umwelt der Organisation, denn die soziale Umwelt hat "... die Macht über Leben und Tod über jede Organisation ..." (KATZ & KAHN 1978, S.238). Durch ihre Tätigkeit in der Umwelt holte sie sich immer wieder ein Stück ihrer Legitimation. Sie zeigte auch immer wieder in der Geschichte eine starke Tendenz zur Verfestigung in der institutionellen Umwelt. Aber gerade diese Wirksamkeit in der Umwelt kann nach der Meinung von KATZ & KAHN für eine soziale Organisation Gefahren mit sich bringen. Eine Maximierung der Wirksamkeit in äusseren Bereichen muss nicht unbedingt ein Beitrag zur inneren Leistungsfähigkeit bedeuten. Diese organisationsinterne Leistungsfähigkeit wird dadurch vernachlässigt, zum andern trägt diese Tätigkeit, die nicht nur ein Optimum, sondern ein Maximum anstrebt den Kern der Selbstzerstörung in sich. Diese Maximierungstendenz richtete sich jedes Mal gegen die Kirche. Amortisationsgesetze wurden gegen sie eingebracht, Beschränkungen, Enteignungen und eine weltweite Säkularisation war die Folge. Die Geschichte der Kirche und der Orden bietet fast unzählige Beispiele für diese sozialpsychologische Gesetzmäßigkeit.

Zweifellos zeigt die Kirche auch heute in manchen Sektoren Maximierungstendenzen, die ihr vorläufig Unterstützung aus der Umwelt einbringen. Es ist nur die Frage, ob man dabei eine grundsätzliche Gefahr sieht und ob man willens und fähig ist, sich selbst Grenzen zu setzen.

Man sollte sich in der Kirche nicht scheuen, bestehende Effizienzkriterien auf die kirchliche Organisation anzuwenden oder sogar eigene Kriterien zu entwickeln. Unter der Voraussetzung allerdings, dass man von der versimplifizierenden Vorstellung loskommt, als habe Leistungsfähigkeit nur etwas mit Rentabilität zu tun. Auch die kurz-, mittel- und langfristigen Perspektiven sollten in Erwägung gezogen werden. Grundsätzlich sollte sich auch eine solche Organisation wie die Kirche Klarheit darüber zu verschaffen suchen, was mit den erheblichen Input an Geldmitteln, Menschen und Informationen in der Gesamtorganisation geschieht und was dabei in irgendeiner Form herauskommt. NADLER & TUSHMAN (1977) haben ein Modell zur Diagnose des Organisationsverhaltens entwickelt (Abb. 10).

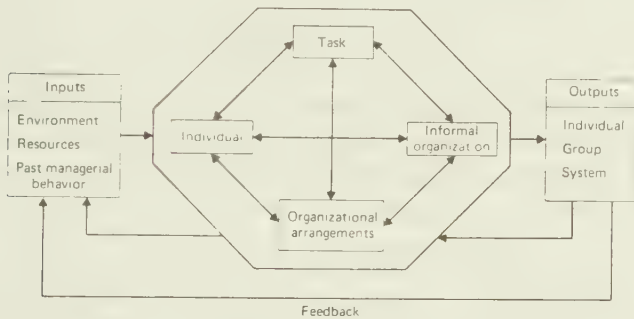


Abb. 10: Modell zur Diagnose des Organisationsverhaltens

(aus: NADLER, D.A., TUSHMAN, M.L.: A diagnostic model for organizational behaviour. In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behaviour in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, S.92)

3.8. Möglichkeiten einer Reorganisation kirchlicher Strukturen.

Über eine mögliche Reorganisation der kirchlichen Strukturen zu diskutieren ist nicht unproblematisch, da als Voraussetzung eine gründliche und differenzierte Organisations-Analyse fehlt. Jedoch zeigt schon allein die Untersuchung einzelner Organisations-Elemente und ihrer Funktion innerhalb des Systems einzelne Schwachstellen in der Organisation, die es rechtfertigen, auf gewisse Problemkreise der kirchlichen Organisation einzugehen. Dass die kirchliche Organisation nicht funktioniert wie sie könnte und sollte, zeigt auch die Tatsache, dass vor allem Priester mit der Gesamtinstitution in Konflikt stehen (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.115 ff, 122 ff).

Was die der Diözese übergeordnete Organisation angeht, so bedarf vor allem die Römische Zentralregierung einer gründlichen Reorganisation. Die Integration der Diözesen oder Bischofskonferenzen in die Gesamtorganisation ist nicht unproblematisch (Concilium 1979, 8/9). Auch die Kompetenzen der Bischofssynode und der nationalen Bischofskonferenz bedürfen einer Klärung (FRIES 1976, S.66 ff).

Innerhalb der Diözese ergeben sich vor allem im Führungs- und Leitungssystem einige Schwierigkeiten.

Das partizipative Kollegial-System ist seiner Natur nach relativ schwerfällig. Die Komplikationen vergrössern sich jedoch durch die Tendenz der Entscheidungsinstanzen, Leitungskompetenzen an sich zu ziehen. Eine grössere Effizienz könnte erreicht werden, wenn auf eine bewusste und stärkere Trennung der Funktionen gedrungen würde. Eine Entscheidungsinstanz kontrolliert zwar die Leitung und Verwaltung, übt aber selbst keine Verwaltungsfunktionen aus. Eine Missachtung der funktionalen Trennung kann die Organisation an den Rand der Handlungsfähigkeit bringen, eine enorme Kostensteigerung nach sich ziehen und für die Beteiligten und Betroffenen Ärger und Verdruss bringen.

Eines der grossen Probleme bildet die Kirchenleitung und Verwaltung auf der Ebene der Diözese. Aus den verschiedensten Gründen kann man annehmen, dass sie in dieser Form den Aufgaben nicht mehr gewachsen und ihre quantitative und qualitative Entscheidungskapazität ausgeschöpft ist.

Es ist nicht die Aufgabe dieser Arbeit, ein Konzept für die Reorganisation vorzulegen, sondern es soll lediglich auf einige Möglichkeiten hingewiesen werden.

Die oberste Leitung müsste so gestaltet sein, dass die geistliche Leitung Zeit und Energie für ihre eigentliche Aufgabe hat und nicht mit dem Management einer so grossen und komplexen Organisation belastet ist. Die oberste Leitung müsste dazu ressort-frei gemacht werden. Man müsste für die Referate oder Ressorts eigene Leiter bestellen, wie es z.T. in der zentralen Verwaltung der Diözese geschehen ist. Des weiteren müssten die Aufgabenbereiche strenger strukturiert und geordnet werden und die Aufgaben einem einzigen dazu bestimmten Referat zugewiesen werden. Die einzelnen Referats- oder Ressort-Leiter müssten durch eine Erweiterung ihrer Kompetenz in einem stärkeren Maße innerhalb ihres Aufgabengebietes für alle re-

gionalen Objekte, Verbände und Organisationen zuständig sein. Im Grunde würden solche Maßnahmen auf eine Matrix-Organisation hinauslaufen. Eine bewusst und gezielt angewandte Matrix-Organisation würde manche Probleme der Integration und Kontrolle lösen, unter denen die kirchliche Organisation leidet. Dass eine solche Organisationsform auch für die Kirche, die in ihrer Grobstruktur viel Ähnlichkeit mit einem Konzern hat, nützlich und effektiv sein könnte, zeigt das Beispiel des ITT-Konzerns, in dem sie mit Erfolg praktiziert wird (Persönliche Auskunft). Auch die Funktion der Verwaltung und Bischöflichen Administration müsste neu überdacht werden. Ihr unterstehen sowieso nur noch einige Teile innerhalb der Gesamtorganisation. Es erhebt sich die Frage, ob sie ihre Aufgaben nicht an gemeindenähere Einrichtungen wie die Verwaltungsaktuariate abgeben soll und damit eine mehr zentrale Funktion erhalten würde.

Ein weiteres Problem bilden die Dekanate. Mit dem Ausbau als mittlerer Ebene hat man möglicherweise einen für die Gesamtorganisation folgensweren Schritt beschlossen. Wenn sowieso dem Dekan und dem Dekanatsrat mehr Kompetenzen übertragen wurden, sollte man konsequenterweise noch einige Schritte weitergehen. Es läge auf der Hand, die Verwaltungsaktuariate ebenfalls in das Dekanat zu integrieren und dem Dekanat mehr Kompetenzen über die Gemeinden übertragen. Bei der jetzigen Lösung erhebt sich sowieso die Frage, wie der Dekan als Pfarrer einer Gemeinde diese vielfältigen Aufgaben bewältigen soll.

Eine wesentliche Komponente kirchlicher Organisation ist der organisationale Raum als beachtliche territoriale Ausdehnung. Diese Organisationsbedingung müsste bei jeder Art einer Reorganisation bewusster miteinbezogen werden.

Bei der Diskussion um notwendige Reorganisationen wäre es für die Kirche von Nutzen, wenn sie sich theoretisch und praktisch mehr mit der Problematik sozialer Organisationen befassen würde. Gerade die Beschäftigung mit der Organisationspsychologie zeigt, dass man nicht nach Gutdünken irgendwelche Strukturen verändern kann, denn Organisationen sind sehr empfindliche menschliche Gebilde.

Bei den Fragen der Reorganisation muss man sich auch in der Kirche damit abfinden, dass sie als soziale Organisation nicht optimal gestaltet werden kann. Es ist eine menschliche Eigenart, dass man sich

nur in seltenen Fällen um das Optimale bemüht, sondern man gibt sich meistens mit dem "Konzept der befriedigenderen Lösung" zufrieden (HILL et al 1974, S.51 ff).

Eine Reorganisation geschieht auch zur Bewahrung der eigenen Identität. Der geistliche Auftrag der Kirche steht im Vordergrund. Deshalb muss sie auch Aufgaben wieder abgeben können und dementsprechend ihre Strukturen umgestalten, dass dieser Auftrag gewährleistet ist. Für eigentliche Organisationsaufgaben könnte die Kirche auf ein anscheinliches Reservoir qualifizierter Mitarbeiter zurückgreifen, nämlich der Priester, die ihr geistliches Amt niedergelegt haben. Wenn man bedenkt, dass ein Weggang eines qualifizierten Mitarbeiters für ein Unternehmen einen Verlust in Höhe eines mehrfachen Jahresgehaltes bedeuten kann, so erlaubt sich die Kirche durch eine Nichtweiterbeschäftigung ehemaliger Mitarbeiter eine Verschwendung von Steuergeldern in Millionenhöhe. Auch diesbezüglich sind die Ressourcen der Kirche nicht unerschöpflich.

3.9. Zusammenfassung.

Im Laufe der Geschichte hat die Kirche einen Organisationswandel durchgemacht, dessen einzelne Formen man praktisch kaum mehr nachzeichnen kann. Als soziale Organisation hat sie jedoch einzelne Prinzipien und Formen tradiert, die bis auf den heutigen Tag das Organisationsgeschehen mitbestimmen.

Innerhalb der Organisation existieren vielfältige Strukturtypen als organisatorische Grundmodelle der Kompetenzverteilung. Das Kollegialsystem ist das vorherrschende Muster durch das sich viele Koordinationsprobleme lösen lassen, die in einer so differenzierten Organisation zwangsläufig entstehen. Es besteht eine horizontale und vertikale Verflechtung kollegialer Instanzen. Die kollegiale Struktur muss wegen ihres durchgehenden Charakters als den der Kirche eigenen Struktur-Typus bezeichnet werden.

Von ihrer Konzeption her ist die Kirche eigentlich eine Linien-Organisation. Sie weist jedoch auch Züge einer funktionalen Struktur auf, wobei allerdings wenige Stellen funktionales Weisungsrecht besitzen. Innerhalb der Kirche zeigt sich auch die Stab-Linienstruktur. Auch existieren zentrale Dienststellen ohne funktionale Kompetenz.

Die Kirche verfügt auch über Projekt-Organisationen der verschiedensten Art, die zeitlich beschränkten, innovativen Aufgabenkomplexen dienen. Im Wechsel und in der jeweiligen Akzentuierung der Strukturtypen wird der kirchliche Organisationswandel sichtbar.

Innerhalb des formell gegebenen Rahmens bilden sich informelle Interaktionen und Beziehungen heraus. Sie können einen gewissen Ausgleich organisatorischer Defizite der Kommunikations- und Interaktionswege darstellen, die besonders durch die territoriale Ausdehnung und durch die Distanz kirchlicher Organisationsstellen bedingt sind.

Auch auf die kirchliche Organisationsstruktur wirken bestimmte Determinanten ein. Was die bürokratischen Struktur-Dimensionen der Zentralisierung, Spezialisierung und Formalisierung angeht, so zeigt sich in der kirchlichen Organisation eine Tendenz zur Dezentralisation, Spezialisierung und in gewissen Bereichen auch zur Formalisierung. Es müsste untersucht werden, ob auch für die Kirche die bürokratischen Strukturdimensionen für den Erfolg irrelevant sind.

Einer der bedeutendsten Determinanten der kirchlichen Organisationsstruktur ist der Kontext. Wie kaum in einer anderen Organisation werden die Strukturen durch die Geschichte der Kirche geprägt.

In den letzten Jahrzehnten bestimmten Wachstum und Expansion in einem hohen Grad die Organisationsstrukturen der Kirche. Es wurden viele neue Organisationseinheiten geschaffen. Das Wachstum bedingte auch eine zunehmende innere Differenzierung. Die Veränderung kirchlicher Strukturen ist u. a. auch das Ergebnis der den Systemen immanenten Dynamik, die sich in Wachstum, Expansion und Maximierung manifestiert. Innere Differenzierung und Maximierung wurden durch Forderungen und Unsicherheiten der Umwelt begünstigt.

Kirchliche Organisationsstrukturen werden in einem hohen Maß durch die Umwelt geprägt. Sie kann als Gesamtheit der physikalischen und sozialen Faktoren, die sich ausserhalb der Systemgrenzen befinden, aufgefasst werden. Dynamik und Komplexität der Umwelt fordern von der kirchlichen Organisation ein dauerndes Umstrukturieren. Auch in der Kirche werden bei steigender Umweltkomplexität immer mehr Subsysteme herausgebildet, die oft eine von der Gesamtorganisation

abweichende Entwicklung nehmen. Einen wesentlichen Einfluss auf die kirchliche Organisationsstruktur übt die institutionelle Umwelt aus; dabei spielen politische Systeme und die Institution des Rechtes eine besondere Rolle.

Beim Wandel der kirchlichen Organisation stellen Differenzierung und die notwendige Integration besondere Probleme dar. Durch Entscheidungsdezentralisation, Divisionalisierung, funktionale Spezialisierung und Aufgabenspezialisierung hat die Differenzierung der kirchlichen Organisation ein Ausmaß erreicht, das kaum mehr zu überblicken ist. Dabei hat sich die Kirche in das bekannte "organisatorische Dilemma" hineinmanövriert. Um wieder zu einem gewissen Grad an Integration zu kommen, bedarf es einer Reorganisation in wesentlichen Elementen der Organisation.

Als Prozess der Beeinflussung menschlichen Verhaltens ist die Kontrolle ein wichtiger Bestandteil der kirchlichen Organisation. Sie verfügt über ein weites traditionelles Instrumentarium von Kontrollen, das allerdings für eine moderne soziale Organisation nicht in allen Fällen adäquat ist. Für die Einhaltung der Vorschriften besitzt sie ein grosses Arsenal von Strafen und Sanktionen. Diesbezüglich sollte die Kirche ihre Situation einmal neu überdenken. Überlieferte Sitte und innere Motivation haben eine starke Funktion der Verhaltensregulierung. Die stärkste Kontrolle in der kirchlichen Organisation wird durch das partizipative System der Führung und Leitung erreicht. Diese partizipativen Systeme haben ein grösseres aktives Engagement der Mitglieder und ein höheres Maß an Kontrolle zur Folge als die meisten Bürokratien. Die Kirche wird einzelnen Aufgabenbereichen und Divisionen gegenüber das Kontrollsystem verstärken und intensivieren müssen, damit sie als Gesamtorganisation lenkbar und steuerbar bleibt.

Ein differenziertes System wie die Kirche hat seine Vorteile, indem Engagement, Kreativität und Motivation der Mitglieder gefördert werden. Der Nachteil eines solchen flexiblen Systems besteht darin, dass einer weiteren Differenzierung kaum Grenzen gesetzt sind und die Schwierigkeiten der Integration, Koordination und Kontrolle wachsen.

Die Ziele einer Organisation sieht man meistens als gegeben an. Sie sind ein angestrebter Zustand und geben die Richtung an, in der

eine Organisation ihren Zweck erfüllen will. Durch organisatorische und psychologische Komponenten bedingt bilden die Entstehung und der Wandel von Zielen komplexe Vorgänge. Eine soziale Organisation muss mit konfligierenden Zielvorstellungen leben. Grundziele lassen sich auch für die kirchliche Organisation schwer feststellen.

Die Leistungsfähigkeit im Innern und Wirksamkeit in der äusseren Umwelt ist für Leistung und Überleben der Kirche eine Grundbedingung. Nur die innere Leistungsfähigkeit ermöglicht eine Wirksamkeit in der weiteren Umwelt. Andererseits ist die Wirksamkeit in der Umwelt eine Voraussetzung für die innere Leistungsfähigkeit. Durch eine zu intensive Wirksamkeit in äusseren Bereichen kann die organisationsinterne Leistungsfähigkeit vernachlässigt werden. Eine Maximierung der Wirksamkeit kann den Kern der Selbstzerstörung in sich tragen. Für die Kirche bedeutet Leistungsfähigkeit letzten Endes Überleben, indem die Mitglieder in ihr einen instrumentellen und expressiven Wert finden. Für die Kirche als Gesamtorganisation können auch noch andere Kriterien der Leistungsfähigkeit Geltung haben.

Einzelne Schwachstellen in der kirchlichen Organisation bilden Anlass zu Überlegungen über eine mögliche Reorganisation. Die Umgestaltung der Leitungsspitze und die konsequente Anwendung einer Matrix-Struktur könnte die geistlichen Leiter entlasten und manche Probleme der Koordination und Kontrolle lösen.

4. EINSTELLUNG UND VERHALTEN DES INDIVIDUUMS IN DER KIRCHLICHEN ORGANISATION.

4.1. Die kirchliche Mitgliedschaft.

LUHMANN (1972, S.39 ff) bezeichnet die Mitgliedschaft als eine Rolle innerhalb des Systems, die mit formalen Erwartungen verknüpft ist. Die Mitgliedsrolle "... definiert die Bedingungen des Zugangs zu allen anderen Rollen des Systems" (Ebd. S.39). "Wer in formalisierten Systemen überhaupt Recht ausüben und Pflichten erfüllen will, muss zunächst einmal Mitglied sein"(Ebd. S.46). Mit dieser Mit -

gliedsrolle sind Erwartungen verbunden: "Jeder weiss, was er von anderen erwarten kann ... und er weiss, was von ihm selbst erwartet wird" (Ebd. S.60).

Hinsichtlich der Mitgliedschaft kann man unterscheiden zwischen einer Mitgliedschaft wie sie vorwiegend einer Freiwilligen Organisation eignet, nämlich wie sich das Individuum, d.h. der getaufte Katholik, zur Organisation als Kirche verhält, mehr oder weniger distanziert oder engagiert. Das ist die erste Form der Mitgliedschaft. Die zweite Form der Mitgliedschaft besteht als Mitgliedschaft, die durch einen Arbeitsvertrag zeitlich in einer Dimension bzw. Sparte der Organisation gebunden ist. Sie braucht mit der ersten Art der Mitgliedschaft in der Kirche nichts zu tun zu haben.

Die kirchliche Mitgliedschaft wird ipso facto durch die Taufe erworben, die meistens in der Form der Kindertaufe vollzogen wird. Damit entfällt ein Bewusstseinsgrad der Entscheidungsfähigkeit und des damit verbundenen persönlichen Schicksals, was für den Eintritt in eine soziale Organisation mitbedingend ist (LUHMANN 1972, S.41 ff). 1978 gab es für die Diözese Rottenburg-Stuttgart durch Taufen einen Zuwachs von 18.348 Mitgliedern. Durch Über- und Rücktritte zur Kirche kamen nur 375 Mitglieder dazu (Statistisches Landesamt 1979, S.49).

Vom Standpunkt der vergleichenden Organisationslehre her gesehen gehört die Kirche zur Kategorie der "Freiwilligen-Organisationen", deren Mitgliedschaft eine eigene Charakterisierung trägt. Formale Zugehörigkeit und innere Anteilnahme können auseinanderfallen (LUHMANN 1972, S.388). Diese Art von Organisationen stellen wenig Ansprüche an die Mitglieder, die eigentlich am Rande der Gruppe stehen. Diese grosse Randgruppe muss nur verbale und finanzielle Unterstützung geben und muss ein günstiges Meinungsklima aufrechterhalten innerhalb dessen ein kleiner Kreis von Aktivisten handeln kann. "Für die Aktivisten sind die Aufgaben jedoch schwer, und Fehler in ihrer Ausführung bringt Versetzung in den inaktiven Kreis der Mitglieder mit sich" (KATZ & KAHN 1978, S.302).

Auch wenn der Eintritt in die kirchliche Organisation mehr oder weniger freiwillig durch die Kindertaufe geschieht, so trägt die kirchliche Organisation schon immer den Charakter einer "Freiwilligen Organisation". Deshalb ist die pastoraltheologische Diskussion et-

was verwunderlich, die unter dem Aspekt des Wandels von der Volkskirche zur "Freiwilligkeitskirche" geführt wird (FÜRSTENBERG 1973, S.199, SCHILLING 1975, FÖRSTER 1976).

Was die Sicht der Mitgliedschaft von seiten der Kirche angeht, so handelt es sich um eine umstrittene Frage (RATZINGER 1961, S.179). Es gibt zwei Überlieferungslinien. Nach der kanonistischen Auffassung sind alle Getauften Mitglieder der Kirche. Sie müssen in der "Communio", d.h. in der Einheit mit der Kirche stehen. Nach der apologetischen Linie ist Mitglied der Kirche wer getauft ist, den wahren Glauben bekennt und sich nicht selbst von der Kirche getrennt hat oder wegen schwerer Verstösse durch die rechtmäßige Obrigkeit davon ausgeschlossen worden ist. Dabei ist die Bedeutung des letzteren ungeklärt (RAHNER 1961, S.221). Bezüglich der Mitgliedschaft hat man immer wieder versucht, Grade der Kirchlichkeit aufzustellen, wo besonders FICHTER (1956) zu sehr differenzierten Unterscheidungen kommt. Allerdings, so meint KAEFER (1977, S.239), könne man die Mehrzahl der Untersuchungen über Kirchlichkeit bei den Kuriosa der Kirche einordnen.

Die Rolle des Mitgliedes der Kirche ist wenig formalisiert. Von einem Mitglied erwartet man: "... die Taufe, eine relativ vage Pauschalannahme der Offenbarung und die Angabe der Konfessionszugehörigkeit, gelegentliche Gottesdienstteilnahme, die Zahlung der Kirchensteuer, Taufe und Erziehung der Kinder in der eigenen Kirche, kirchliche Eheschliessung, gelegentlicher Kommunionempfang und der Wunsch nach kirchlicher Beerdigung" (KAEFER 1977, S.248).

Soweit man es überblicken kann, gibt es kaum eine offizielle Zusammenstellung der Mitgliedererwartungen. Erwartungen und Normen christlichen Lebens wurden früher in den Katechismen niedergelegt. SCHMIDTCHEN (1979 a, S.81) sieht die Erwartungen der Kirche an ihre Mitglieder etwas umfassender. Sie erwartet nämlich eine Übernahme der Denk-, Verhaltens- und Lebensstile.

Ein weiteres Moment kirchlicher Mitgliedschaft besteht in der Zuordnung zu einer Pfarrei, in der das Mitglied seinen Wohnsitz hat. So besteht eine institutionelle Mitgliedschaft (FICHTER 1956, S.8).

Die Kirche will nicht nur eine Glaubensgemeinschaft, sondern eine Lebensgemeinschaft sein und ist deshalb wesentlich territorial strukturiert und damit ortsgebunden. Die Kirche ist wesentlich Ortskirche,

und kategoriale Seelsorge nach Rasse, Sprache, Nation oder Beruf ist nur ergänzender Art, sie ist ein Ausnahmefall (AYMANS 1979, S.9).

Einen eigentlichen Ausschluss eines Mitgliedes kennt die Kirche nicht. Die Kirche ist kein Verein, aus dem man austreten oder ausgeschlossen werden kann (MÜRSDORF 1954, S.383). Selbst der Kirchenbann ist nicht Ausschluss aus der Kirche, "sondern Absonderung von der aktiven Kirchengemeinschaft" (Ebd. S.382). Gegen Abweichende besitzt die Kirche das umfangreiche Instrumentarium des Strafrechts (Ebd. S.294-475). Mitglieder nehmen allerdings auch das Recht für sich in Anspruch, aus der Kirche auszutreten. So haben 1979 4.388 Personen ihre Mitgliedschaft in der Kirche aufgegeben. Gegenüber früheren Jahren macht sich eine rückläufige Tendenz der Kircheng Austritte bemerkbar. Die Steuer scheint ein Motiv darzustellen; es treten vor allem mehr Männer aus der Kirche aus und der Schwerpunkt der Austritte lag bei den 20 bis 35-Jährigen (BARTH 1975, S.30). In den Jahren 1970/71 haben sich 11% der Katholiken ernsthaft überlegt, ob sie aus der Kirche austreten sollten. Diese Gedanken treten in dem Maße auf, in dem sich die Bindung an die Kirche gelockert hat. Der Gedanke des Kircheng Austrittes findet sich bei Männern häufiger als bei Frauen und bei jüngeren Menschen überdurchschnittlich oft, besonders unter den gebildeten Schichten. Der Gedanke an den Kircheng Austritt tritt bei Männern auf, bei denen schwache Gewohnheiten des Kirchenbesuches und grosse Siedlungsgrössen zusammentreffen. Solche Männer stehen auch eher der SPD nahe. Der Gedanke an den Kircheng Austritt besteht vor allem, wenn kirchliche und gesellschaftliche Wertsysteme zunehmend divergent sind. Der Austritt ist ein Zeichen dafür, "... dass in einer langen Vorgeschichte ein auf die Kirche bezogenes Motivsystem zusammengebrochen ist" (SCHMIDTCHEN 1972, S.124, 1973 c, S.80 f). Der Austritt aus der Kirche ist ein von der Regel abweichender Entschluss und mit beträchtlichen Widerständen verbunden. Die Kirche sollte ihn als alarmierendes Signal betrachten (HILD 1974, S.21 ff).

4.2. Die Wahrnehmung der kirchlichen Organisation.

Bei der Erforschung der Einstellung der Menschen gegenüber einer sozialen Organisation spielt das Problem der sozialen Wahrnehmung (social perception) eine bedeutende Rolle. "Auf soziale Tatsachen

reagieren Menschen nicht, sondern auf ihre Wahrnehmung der sozialen Welt" (SCHMIDTCHEN 1972, S.1). Dabei besitzen die Menschen ein "vereinfachtes, gefiltertes und gefärbtes Modell der objektiven Situation" (MARCH & SIMON 1976, S.144).

Die Tatsache, dass Menschen auf ein subjektives Bild des organisationalen Verhaltens reagieren, das nicht unbedingt der Realität entspricht, hat für soziale Organisationen weitgehende Folgen. Die Funktionsfähigkeit von Institutionen hängt davon ab, wie sie gesehen werden und ob sie als das gesehen werden, was sie sind. Abweichungen in den sozialen Wahrnehmungen sind verbunden mit den Motivsystemen der Individuen, die sich wiederum gegen die Institutionen ausrichten. Von daher muss man es sehr ernst nehmen, welches Bild sich die Gläubigen von der Kirche machen und wie sich darin "... Wohlwollen und verärgerte Kritik, Wunschdenken und Enttäuschungen, Realismus und Entstellung" ... ausdrückt (SCHMIDTCHEN 1972, S.1).

Für die meisten Katholiken ist die Organisation Kirche ein soziales Gebilde, das die Zeiten übersteht. Die Dominikanten erklären zu 78%, dass es sie auch noch nach ein paar hundert Jahren gäbe. Mit der Abnahme des Kirchenbesuches sinkt auch die Zahl der Mitglieder, die in der Kirche eine überdauernde Institution sehen. In das Gefühl, dass die Kirche nicht überdauern wird, mischt sich auch die Erkenntnis eines raschen gesellschaftlichen Wandels. Die meisten Gläubigen nehmen an, dass die Kirche überdauern wird, auch wenn ihr Einfluss dabei schwindet (Ebd. S.3).

Vor allem die Katholiken sehen in der Kirche eine seelische Heimat, die Gemeinschaft im Glauben. Man sieht die Fähigkeit zur Erneuerung, aber auch ihr Festhalten an der Tradition. Schliesslich sehen sie auch in der Kirche eine Funktion gegenüber der Gesellschaft und der Politik (SCHMIDTCHEN 1972).

Im allgemeinen steht jedoch die Kirche im "Zeichen des Machtverlustes". Die Macht sozialer Institutionen besteht darin, "Denkstile, Verhaltensstile und Lebensstile durchzusetzen ..." Dabei haben die Kirchen in Gebieten der "intermediären Systeme" wie Parteien, Industrie, Wissenschaft und Lehrbetrieb und organisierten Systemen der Massenkommunikation an Einfluss verloren (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.81). Dieser Machtverlust wird von der Bevölkerung erlebt. In den letzten Jahren zeigt sich eine deutliche Entwicklung in den USA wie in Deutsch-

land. Über den Schwund des Einflusses der Kirche sind die treuen und die ambivalenten Mitglieder besorgt, die kirchenfernen sind erfreut oder gleichgültig (Ebd. Tab. A 14). Entweder fühlt man sich von der Kirche unterstützt oder man braucht sie nicht und wendet sich anderen Anschauungs- und Orientierungssystemen zu, in deren Abhängigkeit man sich dann begibt (Ebd. S.82).

Was nun die Wahrnehmung der Kirche in ihrem Organisationsverhalten angeht, so gibt es noch wenige Untersuchungen. Man ist vorerst nur auf einige Hinweise angewiesen. So ist das Bild der kirchlichen Autorität im Sinne der Leitung, die das Rückgrat der Organisation darstellt, ziemlich angeschlagen. Die Katholiken liegen in einem ernsthaften Konflikt mit der kirchlichen Autorität (SCHMIDTCHEN 1972, S.19 f).

Ausführliche Untersuchungen liegen nur über die Priester vor (SCHMIDTCHEN 1973 b). Die 1.134 aktiven Priester in der Diözese Rottenburg bilden jedoch gegenüber den ca.19.000 Mitarbeitern und den 15-20.000 Mitgliedern des Führungs- und Leitungssystems und der Helfer mit verantwortungsvollen Aufgaben einen Anteil an der Zahl der Aktiven, der unter der 5%-Grenze liegt.

Priester stehen in einem konsistenten Macht- und Hierarchiekonflikt; bei zunehmendem Stress der Amtsführung stehen sie ausserdem mit der Gesamtinstitution in Konflikt (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.115 ff, 122 ff). Sie fühlen sich ungenügend ausgebildet, institutionell nicht eingegliedert, beruflich nicht angepasst und weitgehend überfordert (Näheres in 6.2.3.). Auch der schlechte Gesundheitszustand, der unter dem vergleichbaren Niveau (SCHMIDTCHEN 1971, NACHREINER & RUTENFRANZ 1975, S.136) liegt, ist ein Zeichen von Konflikten, die als Folge einer schlechten Eingliederung in den Tätigkeitsprozess gewertet werden müssen. Das gesundheitliche Niveau korreliert mit der Arbeitsmotivation (SCHMIDTCHEN 1971, S.114 f). Zwischen Arbeitszufriedenheit und Krankheit gibt es eine Wechselwirkung (BLOHMKE, DEPNER, KOSCHORRECK, STELZER 1975, DOUBRAVA 1977 u.a.m.).

Konflikte, die mit der Gesundheit in Beziehung stehen, zeichnen sich auch mit Vorgesetzten ab (SCHMIDTCHEN 1971 ebd.). So sind nur etwa 5% der Priester bei persönlichen Schwierigkeiten bereit, mit Vorgesetzten zu sprechen (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.175 f).

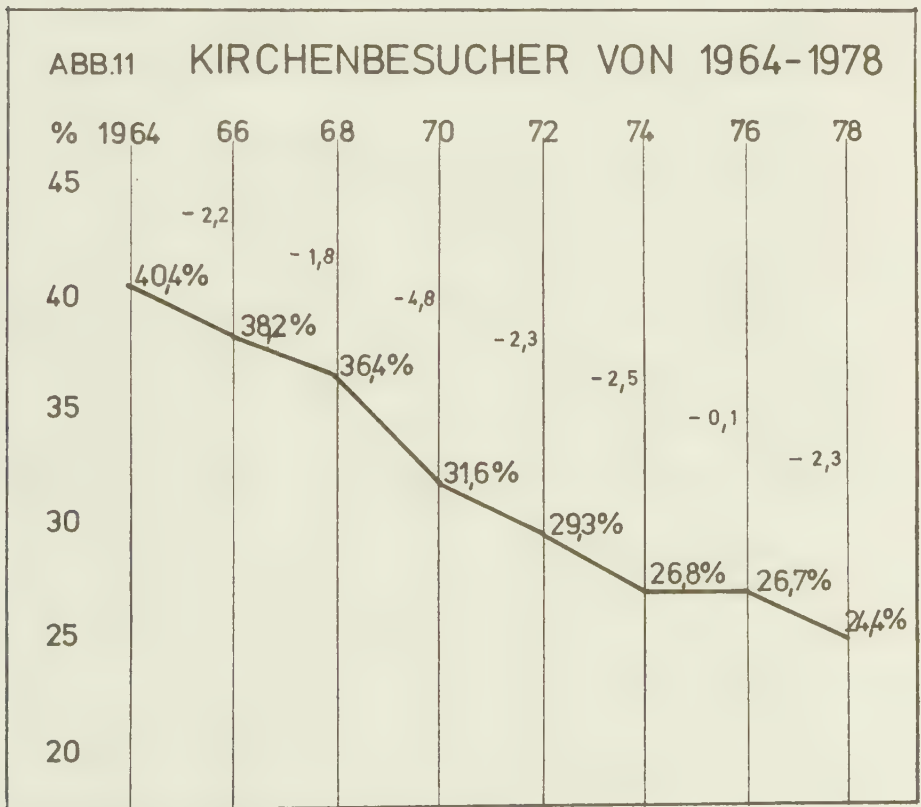
Auch die hohe Zahl der Amtsniederlegungen muss vom organisationalen

Standpunkt als Fluktuationsrate angesehen werden, die zum selben Formenkreis gehört.

Diese Anzeichen weisen auf ein sehr problematisches und konfliktreiches Organisationsverhalten hin. Konflikte am Arbeitsplatz haben ihre Auswirkungen auf den Antriebshaushalt des einzelnen. Dabei ist es "... sehr schwer, sich vorzustellen, dass jemand, der psychologisch zur Arbeit quer liegt, ... zu einer kontinuierlichen und hohen beruflichen Leistung gelangen soll ... " (SCHMIDTCHEN 1971, S.97).

4.3. Der Kirchenbesuch der Mitglieder.

4.3.1. Die Praxis des Kirchganges.



Quelle: BARTH, J.: Kirchenbesuch-Tendenz rückläufig? Rottenburg 1975, unveröffentlichte Statistiken 1979b.

Von der Kirche aus gesehen, wird dem Kirchgang überragende Bedeutung zugemessen. Die Mitglieder sind verpflichtet, jeden Sonn- und Feiertag den Gottesdienst zu besuchen. Grundsätzlich ist das Verhältnis zur Kirche ein "Universum von Verhaltensweisen, sozialen Beziehungen und subjektiven Einstellungen, Verhaltenspotentialen" (SCHMIDTCHEN 1972, S.94), jedoch gehört der Gottesdienst zu den wesentlichsten Formen der Teilnahme am kirchlichen Leben. Da im Gegensatz zu den meisten Organisationen, deren Mitglieder ihnen arbeitsrechtlich verbunden sind, die Teilnahme am kirchlichen Leben eine quantitative Abstufung erlaubt, ist der "... Kirchenbesuch eine äusserst sensible Ausdrucksvariable für das Verhältnis zur Kirche" (Ebd. S.94). Grundsätzlich kann man sagen, dass der Kirchenbesuch eine enge Bindung und ein gutes Verhältnis zur Kirche bedeutet (Ebd. S.96).

1970/71 gingen 52% der deutschen Katholiken jeden oder fast jeden Sonntag zum Gottesdienst. 26% gingen selten oder nie, und ab und zu beteiligten sich 20% am sonntäglichen Kirchenbesuch (SCHMIDTCHEN 1972, S.95). Seit nach dem Krieg zeigt der Kirchenbesuch eine abnehmende Tendenz. 1975 waren es noch 46% (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.88). In der Diözese Rottenburg-Stuttgart zählte man 1978 noch 24,36% Kirchenbesucher. In den letzten 11 Jahren betrug die Abnahme der Kirchenbesucher 14,6%. Innerhalb der Diözese ist der Kirchenbesuch auch regional sehr unterschiedlich. 1978 besuchten im Dekanat Ellwangen 49% der Katholiken den Gottesdienst, während es im Dekanat Vaihingen nur 11% waren. Zur Zeit sind vor allem ländliche Gegenden von der Abnahme des Kirchenbesuches stärker betroffen. Der allgemeine Abwärtstrend wird etwas geringer und in manchen Städten gibt es sogar eine spürbare Zunahme des Kirchenbesuches (BARTH 1975, 1979b).

Was das Alter der Kirchgänger angeht, so gibt es bei 18 Jahren einen deutlichen Knick in Richtung einer geringeren Teilnahme, die dann mit 25 Jahren kontinuierlich ansteigt, um dann wieder mit 70 Jahren leicht abzufallen (SCHMIDTCHEN 1972, S.116). Für Österreich kommt ZULEHNER (1967, S.254) zu einem ähnlichen Ergebnis.

Die einzelnen Gottesdienstformen sind unterschiedlich beliebt, die Einschätzung variiert nach Alter und Bildung. Nur die Hälfte der Katholiken findet Gebete und Lieder überzeugend (SCHMIDTCHEN 1972, S.142 ff).

Nach der Wertung des Gottesdienstes wurde keine eigentliche Frage bei der Synodenuntersuchung gestellt, man kann nur implizit auf die

Bedeutung aus anderen Angaben schliessen. Die Bedeutung des Gottesdienstes und der Sakramente werden sehr hoch eingeschätzt (LENGELING 1973). Bei der Einschätzung des Gottesdienstes ist die spirituelle Orientierung ausschlaggebend. Die Einstellung zum Gottesdienst kann nicht "... losgelöst vom Verhältnis der Menschen zur Institution, zur Gesellschaft, von Problemen religiöser Sozialisation, von Problemen des sozialen Kontext und der Funktion von Orientierungssystemen in ihm erfolgen" (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.131). In diesem Zusammenhang stehen auch Liturgiereformen, wobei man sich vergegenwärtigen muss, dass ihre Wirkung ziemlich begrenzt ist (Ebd. S.85).

In Österreich glauben drei Viertel der Befragten, dass man ohne Kirchengang gläubig und religiös sein kann (BOGENSBERGER 1967, S.238). Auch in anderen Ländern zeigt sich die Tendenz, dass die Katholiken es mit ihrer Verpflichtung zum sonntäglichen Gottesdienst nicht mehr so ernst nehmen; ein gewisser Mentalitätswechsel hat stattgefunden (BARTH 1975, S.31).

Trotz der Abnahme des Kirchenbesuches hat sich gezeigt, dass die Bindung an die Kirche zwischen den Umfragen 1970/71 und 1975 gleich geblieben ist (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.88). So zeigt sich bezüglich der anderen Erwartungen an die Mitgliedschaft in der Kirche, wie kirchliche Trauung, Taufe der Kinder und Beerdigung noch keine "Entkirchlichungsbewegung" (GRÖNER 1976, S.347). So kommen auch die Mitglieder der Kirche ihren finanziellen Verpflichtungen voll und ganz nach. Das jährliche Pro-Kopf-Aufkommen beträgt ca. 172 DM (Haushaltsplan 1980).

60% der VELKD-Protestanten und ebenso viele Katholiken erklärten, die Kirche brauche die Kirchensteuer. Je enger das Verhältnis zur Kirche ist, desto mehr sind die Mitglieder der Meinung, dass man es bei der Regelung belassen solle, dass der Staat die Kirchensteuer einziehe (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.82).

4.3.2. Die Kirchenbesucher und ihre Bindung an Gemeinde und Kirche.

Die Aktivisten für die Teilnahme an der kirchlichen Arbeit jeglicher Art rekrutiert die Organisation zum überwiegenden Teil aus dem Kreis der Dominikanten. So haben 25% der regelmässigen Kirchenbesucher eine Aufgabe im kirchlichen Leben übernommen und 45% wären bereit, eine Aufgabe zu übernehmen. Dagegen lehnen 87% der Nichtkirchgänger die

Übernahme einer Aufgabe ab. Auch ist über die Hälfte der regelmäßigen Kirchgänger in einem katholischen Verband oder Verein organisiert. Mit der subjektiven Kongruenz von kirchlichem und gesellschaftlichem Wertesystem wächst die Bereitschaft, einen Dienst in der Kirche zu übernehmen.

Auch für die Spendenaufkommen für die internationalen Hilfswerke sind überwiegend die regelmäßigen Kirchgänger verantwortlich. Auch für diese im allgemeinen Interesse und der Aufmerksamkeit stehenden Aktionen lassen sich die Nichtkirchgänger kaum gewinnen. "Die Spendenfreudigkeit lässt linear mit der Häufigkeit des Kirchenbesuches nach." Die Spendentätigkeit muss man als direkten Ausdruck der Einstellung zur Kirche werten (SCHMIDTCHEN 1972, S.101).

Regelmäßige Kirchgänger besitzen eine ausgeprägte Bindung an ihre eigene Gemeinde. Dagegen bezeichnen sich 73% der Nichtkirchgänger als bindungslos. Es besteht nur eine kleine Minderheit vom Typ des einsamen, beziehungslosen Kirchenbesuchers (SCHMIDTCHEN 1972, S.103). "Ohne Anlehnung an die Gruppenstrukturen einer Gemeinde gibt es also praktisch keine Kirchlichkeit" (Ebd. S.104).

Eine bedeutende Rolle für den Kirchenbesuch spielen die Bindungen an eine Primärgruppe. An erster Stelle wird die Häufigkeit des Kirchganges durch familiäres Verhalten geprägt (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.67). Auf dem Lande geben die Kirchgänger an, dass sie viele Bekannte haben, die zur Kirche gehen (Ebd. S.73). "... das Denken über die Institution und Glaubenssysteme sind sozial verankert" (Ebd. S.70). Die Auswirkung der sozialen Einbindung auf den Kirchenbesuch zeigt sich auch in der Differenz zwischen dem Kirchenbesuch auf dem Land und in der Stadt. Ab 2.000 Einwohnern sinkt der Besuch gegenüber den Dörfern ab, hält sich bis zur Ortsgrösse von 20.000 und mehr konstant. Darüber hinaus sinkt die Zahl der sonntäglichen Kirchenbesucher um 10% ab und bleibt wieder bis zu einer Ortsgrösse von 500.000 konstant. In Weltstädten fällt die Zahl der Kirchgänger nochmals um 10% (SCHMIDTCHEN 1973 a, S.283).

Vor allem was die Großstädte angeht, so haben die Sozialbeziehungen der Großstädter ihr eigenes Gepräge (VASKOVICS 1967). Für die Unkirchlichkeit der Großstädter sind auch ökologische Gesichtspunkte maßgebend wie Lage der Kirche, Länge der Verkehrswege, wie die Untersuchung über Wegzeiten und Kirchenbesuch zeigt (SCHMIDTCHEN 1972, S.122).

Im Verhältnis des Kirchenbesuches zwischen Stadt und Land scheint sich nach den neuesten Unterlagen der Diözese Rottenburg-Stuttgart eine Umkehr abzuzeichnen. Die Abwärtstendenz des Kirchenbesuches stabilisiert sich offenbar in den grösseren Städten, wogegen vorwiegend ländliche Gegenden einen Rückgang des Kirchenbesuches von bis zu 7% innerhalb eines Jahres zu verzeichnen haben (BARTH 1979 b).

Von der Mobilität der heutigen Gesellschaft wird auch das Kirchgängerverhalten beeinflusst (FREYTAG 1967). "Eindeutig ist es so, dass in den grösseren Städten die soziale Kontrolle gegen den Kirchenbesuch wirkt" (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.73). Die Mobilität, die in manchen Städten und Ballungsräumen der Diözese Rottenburg-Stuttgart jährlich um die 20% des Gemeindebestandes ausmacht, stellt ein grosses Problem dar. Durch den Wegzug verlieren die Gemeinden viele Dominanten und aktive Mitglieder, dagegen ist es sehr schwierig, Neuhinzugezogene zu einer Bindung an die Gemeinde zu aktivieren. Das Hineinfinden in eine neue Gemeinde scheint doch ein schwierigerer Prozess zu sein, als man gemeinhin annimmt. Menschen, die schon länger an einem Ort leben, gehen öfters zur Kirche (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.73f).

Ob es bestimmte Berufskreise gibt, die man mehr zu den Kirchgängern als andere zählen kann, lässt sich nicht spezifizieren. ZULEHNER (1967) meint, dass der gehobene Mittelstand eher zu den Kirchgängern zu zählen ist. Nur eines kann man sagen, dass der "kirchenferne Arbeiter" eine Legende ist, denn deutsche Arbeiter sind nicht viel unkirchlicher als andere Bevölkerungskreise (SCHMIDTCHEN 1973 a, S.280). Die Beobachtungen in den verschiedensten Gemeinden zeigen, dass sich das Kirchenpublikum relativ homogen aus den verschiedenen Bevölkerungsschichten und Berufskreisen zusammensetzt.

4.3.3. Der unwahrscheinliche Kirchenbesucher.

Es gibt Kirchenbesucher, die "... von dem Gefühl beherrscht werden, dass die Kirche gesellschaftlich dysfunktional sei" (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.42). Der Autor bezeichnet diese Kirchgänger als "unwahrscheinliche Kirchenbesucher". Es sind Menschen, die nicht durch die Kongruenz der Wertvorstellungen oder der Wertinstrumentalität der Kirche gesteuert werden. Es treten also andere Kräfte auf, die sie bewegen, in einem guten Verhältnis zur Kirche zu stehen.

Wenn jemand trotz einer inkonsistenten Einstellung zur Kirche geht, so sind vor allem vier Faktoren dafür verantwortlich: eine intakte religiöse Sozialisation durch das Elternhaus, indem man selbst zur Kirche ging und betete, eine starke Bindung und Absicherung durch die Gemeinde, eine Persönlichkeit, die von einer stärkeren religiösen Problematik getragen und auf der Suche nach einer transzendenten Verankerung ihres Daseins ist (SCHMIDTCHEN 1972, S.80ff, 1973 c, S.37 ff). Das Phänomen des unwahrscheinlichen Kirchenbesuchers tritt in der Evangelischen wie in der Katholischen Kirche auf.

Bei der Diskrepanz im Wertesystem gibt es noch weitere moderierende Einflüsse. So glauben diese Kirchenbesucher in grösserer Zahl an Jesus Christus und haben eine positive Einstellung zur Überlieferung, zur Institution und ihrem Ritual. Sie sind auch überzeugt, dass die Kirche die Zeit überdauern wird; sie besitzen eine aufgeschlossenerere Einstellung zu den Sakramenten (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.45 ff).

4.3.4. Die Ritualisten unter den Kirchenbesuchern.

Es gibt Menschen, die zwar die Kirche besuchen, aber deren Verhalten einer spirituellen Basis und Abdeckung entbehrt, die aber trotzdem eine deutlich enge Bindung an die Kirche besitzen. Bei diesen Ritualisten handelt es sich allerdings um eine Minderheit (SCHMIDTCHEN 1972, Tab. 55, S.107). Den Ritualisten fehlen bestimmte Glaubensqualifikationen, sie haben eher Glaubensprobleme und Schwierigkeiten mit den Auffassungen der Kirche (Ebd. S.110 ff, Tab. 60, 61).

Vor allem junge Leute sind von einem Mangel an geistiger Identifikation mit der Kirche gekennzeichnet. Unter den jungen Menschen, die die Kirche besuchen, findet sich rund ein Viertel Ritualisten (Ebd. S.103 ff). Dahinter zeigt sich ein erstaunlicher Befund: Ältere Leute gehen nicht aus Tradition zur Kirche, sondern sie sind auch innerlich überzeugt, sie sind "dogmenfester". Man kann annehmen, dass es sich bei den Jugendlichen um ein strukturelles Problem der Sozialisationsphase handelt (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.78). Die Tatsache der Ritualisten und ihrer engen Verbundenheit mit der Kirche trotz einer verminderten Basis spiritueller Übereinstimmung wirft für die praktische Pastoral erhebliche Fragen auf (FLECKENSTEIN 1973).

Unter den Mitgliedern der Kirche gibt es allerdings auch "Ritualisten" im engsten Sinne des Wortes. Dabei handelt es sich um Mitglieder, die ohne eine innere geistige Basis und ohne eine engere Bindung an die Kirche kirchliche Riten wie Taufe, Firmung, Trauung und Beerdigung in Anspruch nehmen (BOGENSBERGER 1967, S.238 f). Diese Ritualisten, die selten oder nie zur Kirche gehen, bilden immerhin ein Viertel der Katholiken (SCHMIDTCHEN 1972, S.95).

4.3.5. Die Bedeutung des Rituellen.

Die Tatsache, dass Menschen zur Kirche gehen ohne die notwendige Wertkonformität zu besitzen oder ihre Riten nur in gewissen Phasen des Lebens in Anspruch nehmen, weist uns auf einen anthropologischen Tatbestand hin, nämlich der Bedeutung des Rituellen im menschlichen Leben.

Man tut oft so, als ob der heutige Mensch des Rituellen nicht mehr bedürfe. Doch gibt es immer wieder Phänomene in der Gesellschaft, die diese Annahme widerlegen. Heimatfeste, Umzüge, alemannische Fasnacht usw. mit ihren jahrhundertealten und neuen Symbolfiguren erfreuen sich eines massenhaften Zulaufes. Ob den Menschen die Bedeutung dieser Riten und Symbolik verständlich ist, ist nicht unbedingt evident. Diese Figuren und quasi-rituellen Handlungen müssen etwas mit dem Archetypischen zu tun haben. Es ist das Verdienst von C.G.JUNG (z.B. 1973) darauf hingewiesen zu haben, dass es offenbar zu allen Zeiten und in allen Kulturen psychische Konstellationen und Grunderfahrungen gibt, die sich in urtümlichen Bildern und Symbolen, im Mythos, im Märchen, in den gestaltenden Künsten, im Traum und auch in kultischen Handlungen niederschlagen. Symbole können "... Ausdruck einer sonst nicht besser zu kennzeichnenden Sache ..." sein und wirken unbewusst und affektiv auf das Individuum ein (JUNG 1967, S.515 ff). Symbole sind "altbekannt und ubiquitär" (MEIER 1975, S.147). Gesellschaftliche Vorgänge zeigen, dass der Mensch offenbar dieser Dinge bedarf.

Man kann sich nun fragen, wo im Moment die Kirche in der Bewertung des Ritus und des Symbolischen steht. Z.B. meint BERTSCH (1973, S.83), dass sich die Kirche im Moment mit einem grundlegenden Dilemma konfrontiert: "... der Notwendigkeit ritueller Formen in der Kirche einerseits und der Unzugänglichkeit vieler alter Riten und dem Mangel an neuen Riten andererseits".

In den letzten Jahren hat sich innerhalb der Kirche ein enormer Wandel vollzogen, indem jahrhunderte alte Riten und symbolische Handlungen im Zuge der Liturgiereform vielerorts eingeebnet und verflacht wurden. Die Kirchen und der Ritus sind nüchterner geworden, die Sprache intellektualistisch, es herrscht eine emphatische Betonung der Kommunikation. Dabei kann doch das Rituelle die tiefgründigste Kommunikation und Handlungsorientierung darstellen (JUNG 1962). Es wäre eine Möglichkeit, auf den Ansatz von C.G.JUNG zurückzugreifen, dass psychische Grunderfahrungen sich in urtümlichen Bildern niederschlagen, die als solche Symbole derartiger Vorgänge darstellen und vom Individuum als psychisch wirksam erfahren werden. Die Ritualisten, auch wenn sie innerlich sich nicht mehr mit der Kirche decken, können sich der "Wirklichkeit des Psychischen" (von USLAR 1969, 1978) nicht entziehen und benötigen für ihre rudimentären Bedürfnisse die Institution Kirche. Die Kirche besitzt die Sprache und die Bilder für psychische Grunderfahrungen, wie In-der-Welt-Sein, Partnerschaft, Leben und Tod, Aufgang und Untergang, helle und dunkle Seiten des Menschseins, für Leben und Geist, Einheit und Unvergänglichkeit. Auf diese psychischen Grunderfahrungen und Grundkonstellationen zu achten, sollte man nicht nur den Psychologen überlassen.

In Bezug auf die Ritualisten und ihre Bedürfnisse soll auch auf eine Auffassung hingewiesen werden, die SCHMIDTCHEN mehrfach geäußert hat (z.B. 1973, S.361, 1979, S.18).

Nach dem Autor bestimmen gewisse Grundkategorien das Menschsein. Sie sind unbeherrschbar und der Mensch muss sie hinnehmen. Alle Gestaltungsprobleme in den Grundkategorien unseres Daseins müssen einer rein wissenschaftlich begründeten Rationalität entsagen. Die Gesellschaft hat für entscheidende Fragen der existenziellen Gestaltung keine Antwort bereit. "Gegen ihre eigenen Prinzipien ist eine rational organisierte Gesellschaft religionsproduktiv" (197, S.19). Auch das sporadische Teilnehmen an gewissen Riten der Kirche hat für die Ritualisten eine Bedeutung, denn "... Ritus, religiöse Evidenz waren immer zugleich Zentrum einer Handlungsorientierung" (Ebd. S.60).

Dabei handelt es sich um folgende Grundkategorien:

1. "Kategorien der biologischen Existenz: Sexualität, Fortpflanzung, Krankheit und Tod.
2. Kategorien des Handelns: Indirektes Selbstbewusstsein; die Dialektik von Stabilisierungsdrang und Expansivität allen Lebens

und Handelns, deren reinste menschliche Dimension das Selbstrealisierungsstreben, das Selbstwertstreben ist.

3. Kategorien des In-der-Welt-seins, Verhältnis zur Natur: geborgen oder geworfen; Herrschaft oder Ohnmacht.
4. Kategorien der Gesellschaftlichkeit: Ohne den gesamten Bereich beschreiben zu wollen: Individuation und Gemeinschaft; Kontrolle und Freiheit; Institutionen und die Dimension der 'soziologischen Zeit'.
5. Kategorien des Denkens: Instrumentelles und nicht-instrumentelles Bewusstsein." (SCHMIDTCHEN 1973, S.361).

Dieses Gestaltungsdefizit, das keine noch so fortschrittliche Gesellschaft für das Individuum übernehmen kann, mag ein Grund dafür sein, warum so viele eigentliche Ritualisten die Kirche nicht verlassen, obwohl sie mit ihrem Anschauungssystem nicht konform gehen. Offenbar bedeutet der Bereich religiöser Rituale für die Ritualisten auch eine soziale Heimat (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.66). In diesem Sinne fühlen sich Protestanten und Katholiken bei wichtigen Familienereignissen wie Geburt, Hochzeit und Tod von der Kirche unterstützt.

4.4. Die Einstellung des Individuums zu Werten und Glaubensvorstellungen.

4.4.1. Messung und Bewertung der Einstellungs-Komponenten.

Der sozialpsychologische Ansatz in der Organisationsbetrachtung und Forschung geht davon aus, dass Werte, Normen, Einstellung, Verhalten und Glaube der Individuen die tragenden Elemente einer sozialen Organisation sind. Die menschliche Komponente bildet den "psychologischen Zement", der eine Organisation in ihrer Existenz erhält (1.2.4.1.). Die Sozialpsychologie geht auch von der Tatsache aus, dass eine soziale Organisation als Offenes System von Einstellungen und Werten geprägt wird, die die Menschen aus ihrer Biografie, aus ihrer soziokulturellen Umwelt und als Träger weiterer gesellschaftlicher Werte und Normen mitbringen. Ein Mitglied einer Kirche wird nicht nur von ihren Werten und Vorstellungen geprägt, sondern genau so von Werten und Vorstellungen der weiteren Umwelt. So ist die Einstellung zu Werten und Normen der Kirche ein Ergebnis vielfältiger Einstellungskomponenten.

Diese Tatsache wurde in vielen pastoralsoziologischen Erhebungen über die Einstellung der Kirchenmitglieder zu den Werten und Normen

der entsprechenden Institution zu wenig berücksichtigt. So wurde vielfach nur untersucht, wie sich das Individuum zu den Werten der entsprechenden kirchlichen Organisation einstellt und sich verhält (z.B. FICHTER 1954, SCHREUDER 1962, BOGENSBERGER 1967, ZULEHNER 1967, NAGEL 1973, GLATZEL 1976, KAEFER 1978). Manche Untersuchungen gehen bis ins kleinste Detail, und so kann man z.B. erfahren, wieviele Katholiken von Jona/Rapperswil ein Kruzifix an der Wand haben (SPIJKER 1970). Auf diese Weise kam eine nicht unerhebliche Anzahl wertvoller pastoral-soziologischer Untersuchungen zustande.

Der sozialpsychologische Ansatz geht einen Schritt weiter. Man möchte wissen, welche Werte, Normen und Einstellungen die Menschen tatsächlich in das System hereintragen, und wie sie sich in der Einstellung der Institution gegenüber auswirken. Auf Grund der Messbarkeit dieser subjektiven Vorgänge möchte man auch zu gewissen Voraussagen gelangen.

SCHMIDTCHEN hat unter diesem Ansatz auf den verschiedensten Gebieten Forschungen und Untersuchungen durchgeführt (z.B. 1971, 1972, 1973 a,b,c, 1979 a,b). Für diese Untersuchungen wurden im Wesentlichen zwei Einstellungsmodelle verwandt. Nach ROSENBERG (1953, 1956) hat die Einstellung eine kognitive und eine affektive Dimension; sie sind unabhängig und stehen in einer gewissen Balance. Man spricht von einer Konsistenz, wenn die affektive und die kognitive Dimension ausgewogen sind, die Einstellung ist dann stabil. Wesentlich an diesem Modell ist, dass Einstellungsänderungen auf Grund von Änderungen in der affektiv-kognitiven Struktur vorhergesagt werden können. "Wenn sich Werte ändern oder wenn sich die Vorstellung von der Instrumentalität der Kirche ändert, dann wird die affektive Beziehung zur Kirche andere Werte annehmen" (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.9). "... je grösser die Instrumentalität eines Objektes (kognitive Struktur), desto stärker ist die Neigung zu diesem Objekt bzw. desto positiver ist die Einstellung (Affektivität)" (SCHMIDTCHEN 1972, S.56). Gewisse Faktoren können allerdings einen moderierenden Einfluss ausüben.

Zur Untersuchung von Entstehung und Änderung von Einstellungen hat der Autor auf mehr motivationaler Basis ein neues Zwei-Komponenten-Modell entworfen, das vor allem ambivalentes Verhalten erklären kann. "Die Einstellung zu einem Objekt bestimmt sich nach dem Verhältnis von anaklitischer und defensiver Aktivierung, die die Informationen

Teilnahme am kirchlichen Leben als Problem der affektiven Balance

KATHOLIKEN

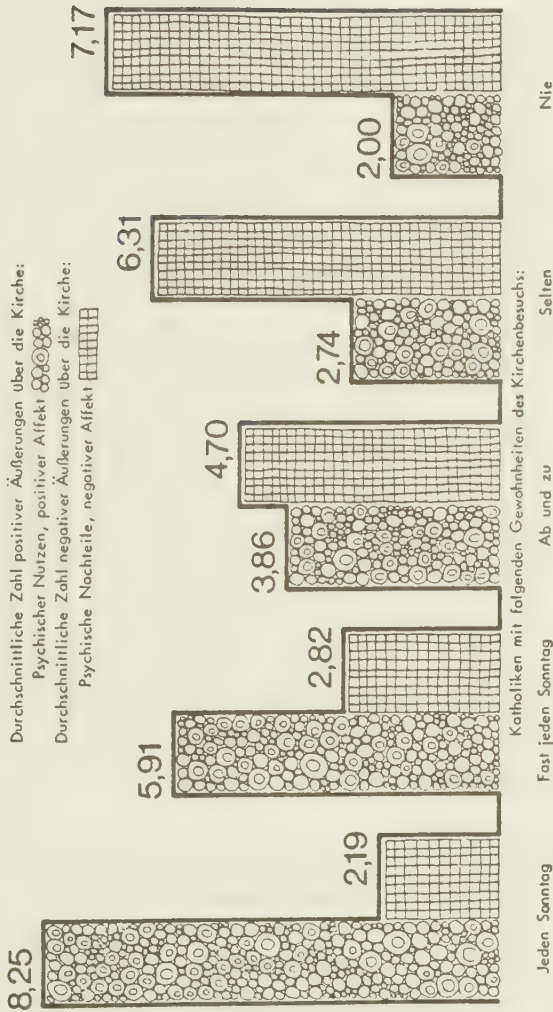


Abb. 12: Teilnahme am kirchlichen Leben als Problem der affektiven Balance
(aus: SCHMIDTCHEN, G.: Was den Deutschen heilig ist. München: Kösel, 1979a, S. 96)

über dieses Objekt auslösen" (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.92). Informationseinheiten sind emotionale Aktivierungsweisen. Eine Aktivierung geschieht in anaklitischer Form, d.h. in Form einer Zuwendung. Die andere Form der Aktivierung ist defensiver Natur, die durch negative Erlebnisse ausgelöst wird. Je positiver die Erlebnismerte gegenüber einem Objekt geladen sind, desto positiver ist die Einstellung ihm gegenüber. Bei negativer Erfahrung mit dem Objekt wird die Einstellung negativ, vorausgesetzt, dass es kaum positive Erfahrungen mit dem Objekt gibt. Im Zustand der Ambivalenz, d.h. wenn positive und negative Erfahrungen gleich hoch sind, ändert sich das Verhalten, es oszilliert. Sind positive und negative Affekte zur Kirche in etwa im Gleichgewicht, so gehen die Katholiken ab und zu zur Kirche. Bei Überwiegend positiven Affekten geht man immer, bei Überwiegend negativen nie (Ebd. S.91 ff).

Für die Kirche ist interessant, dass immerhin 38% der Erwachsenen zu diesem ambivalenten Mittelfeld gehören. Ambivalente sollte man also nicht voreilig mit lauen Christen und dergleichen abtun, sondern sich ihnen zielbewusst und aufmerksam zuwenden. In diesem Feld liegt ein grosses Potential, das man für die Kirche gewinnen kann. Aus einer stabilen negativen Verhaltensweise ist eine Rückkehr zur positiven Gruppe seltener (Ebd. S.100).

Menschliche Einstellungen und die damit verbundenen möglichen Verhaltensweisen sollte man nicht als gegeben annehmen. Einstellung ist dem Wandel unterworfen und kann durch geeignete kognitive oder affektive Faktoren einer Veränderung unterliegen, wie die vielen Untersuchungen über Einstellungsänderung bezeugen (z.B. ROSENBERG, Mc GUIRE, ABELSON und BREHM 1963).

4.4.2. Dissonanzgefühle gegenüber der Kirche.

Mitglieder haben erhebliche Dissonanzgefühle gegenüber der Kirche. Sie erleben die Kirche als dysfunktional, d.h., dass die Kirche die Werte nicht unterstützt, die sie als wichtig erachten bzw. nichts dazu beiträgt, diese Werte zu erreichen.

Jede Gesellschaft hat ein gewisses Wertsystem, wie es SCHMIDTCHEN für Deutschland (1972, 1973 c) und für die Schweiz (1979 b) nachgewiesen hat. Auf Grund einer Faktorenanalyse ergibt sich dann eine gewisse Wertstruktur. Dabei zeigen sich die verschiedensten Abweichungen, intrakonfessionell nach unterschiedlicher Bildung (SCHMIDT-

CHEN 1972, S.43 f), nach Alter und Kirchenbesuch (Ebd. S.48 f), auch zeichnen sich einige interkonfessionelle Unterschiede ab (1973 c, S.6 f).

Die Mitglieder der Konfessionen sehen die Kirche als hinderlich an gegenüber dem allgemeinen Wertsystem der Gesellschaft, manche Werte werden als indifferent empfunden, manches wird als Überschussleistung oder Unterfunktion der Kirche im Vergleich zum heutigen Wertsystem bezeichnet. In beiden grossen Konfessionen sind die Mitglieder in Bezug auf die Instrumentalität der Kirche den gesellschaftlichen Wertsystemen gegenüber grossen Dissonanzgefühlen unterworfen. "Die Kirche steht zwar für zahlreiche Dinge, die die Menschen engagiert anstreben, aber sie steht auch Dingen entgegen, die viele Menschen glauben tun zu müssen" (SCHMIDTCHEN 1972, S.57).

Die Katholiken glauben, dass die Forderung, die Beziehungen zu den Menschen zu kultivieren und die Nächstenliebe zu konkretisieren in der Kirche höher ist als die Menschen zu tun gedenken. 79% der Befragten empfinden, dass die Kirche den Wert fördert, Menschen zu helfen, die in Not geraten sind, aber nur 43% räumen ihm eine grosse Bedeutung ein. Dann gibt es gesellschaftliche Werte wie "Genug Selbstvertrauen gewinnen", "Im Leben vorwärts kommen", usw. von denen die Menschen empfinden, dass die Kirche wenig dazu beiträgt. Es gibt allerdings auch kongruente Bereiche wie "An sich selbst arbeiten", "Nicht selbstzufrieden werden" usw. Im allgemeinen kann man sagen, dass das Wertsystem der Kirche nur in Teilkongruenz steht mit den Regeln nach denen die Menschen glauben leben zu müssen (Ebd.).

Die soziale Wahrnehmung der Kirche in ihrer Instrumentalität für das heutige Wertsystem hat deutliche Folgen für die Einstellung der Menschen.

Wenn die Wertreihen der Kirche wieder gesellschaftskongruent werden, so kann man eine positive Beziehung zur Kirche erwarten. Sind die beiden Wertreihen noch nicht kongruent, dann wird die Kirche als irrelevant oder als nicht instrumentell empfunden, wobei eine negative Einstellung zur Kirche auftritt. Bei Personen mit einer hohen Kongruenz der Wertsysteme ist ein vermehrter Kirchenbesuch zu erwarten, bei geringer Wertinstrumentalität wird der Kirchenbesuch gering sein.

Diese Erwartungen auf Grund des ROSENBERG'schen Einstellungsmodelles wurden durch die Untersuchungen bestätigt.

Die Stellung der Kirche zum heutigen Wertsystem aus der Sicht deutscher Katholiken

taubild 13

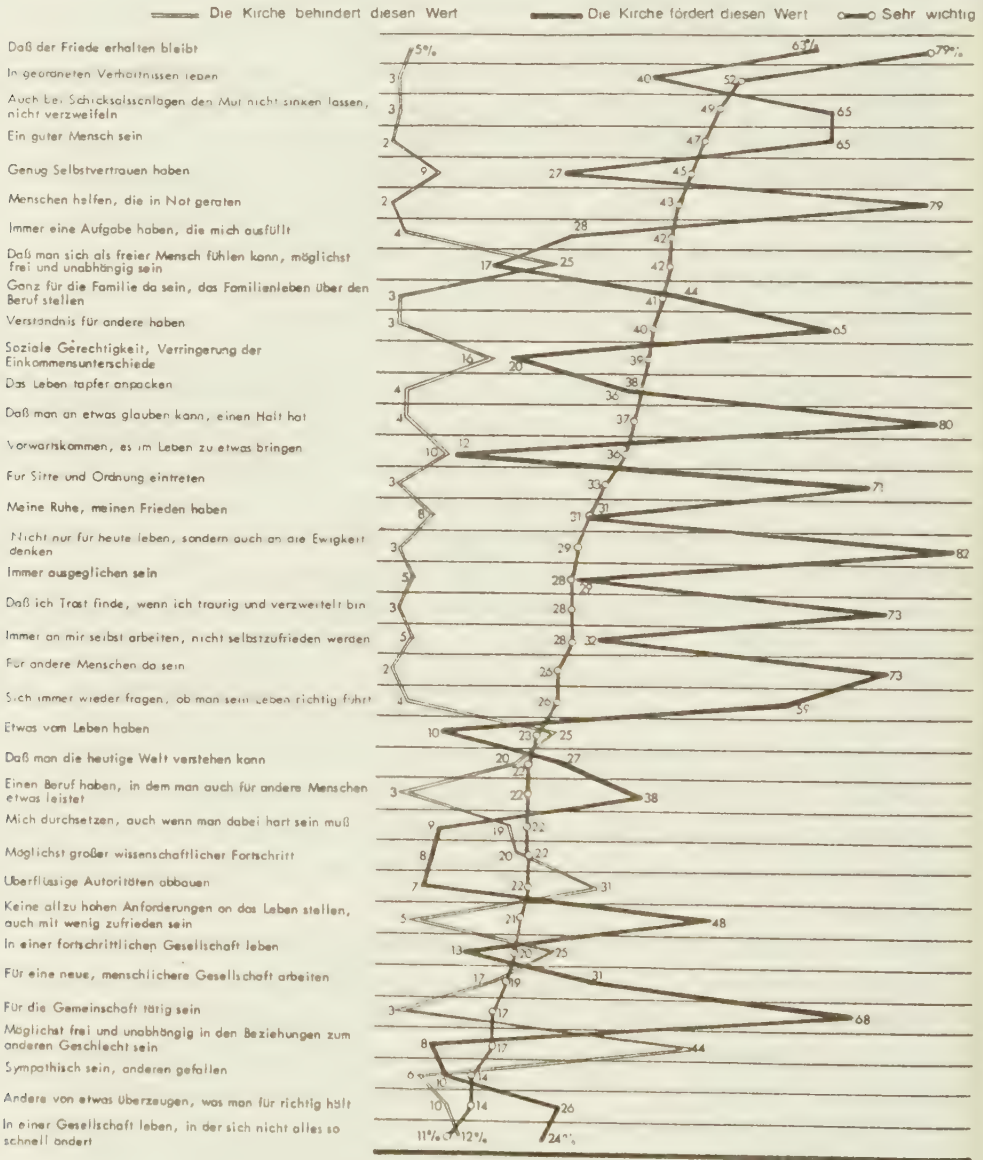


Abb. 13: Die Stellung der Kirche zum heutigen Wertsystem aus der Sicht deutscher Katholiken

(aus: SCHMIDTCHEN, G.: Zwischen Kirche und Gesellschaft. Freiburg: Herder, 1972, S. 58/59)

Bei Kirchenmitgliedern, nach deren Gefühl Kirchliches und Gesellschaftliches auseinanderdriften, wird die Beziehung zur Kirche nicht affektneutral, sondern es wird eine negative Affektivität gegenüber der Kirche aufgebaut und solche Mitglieder sind dann oft unfähig, am Leben der Kirche teilzunehmen (SCHMIDTCHEN 1972, S.68 ff, 1973 c, S.28 ff). Es kann ein gewisser Moderator-Effekt auftreten, der die Inkonsistenz wieder abschwächen kann bzw. eine bestehende Konsistenz verstärkt. Eine soziale Absicherung durch Primärgruppen, enge Bindung an die Gemeinde und die religiöse Praxis wirken moderierend (SCHMIDTCHEN 1972, S.68 ff).

Wenn die Menschen die Kirche als irrelevant empfinden und mit ihrem Anschauungs- und Orientierungssystem nicht mehr konform gehen, so bleiben sie orientierungsmäßig nicht in einem Vakuum stehen, sondern wenden sich anderen Deutungs- und Orientierungssystemen zu, vor allem den "... Philosophien, die in dem Glauben an eine bessere Gesellschaftsordnung kulminieren". Mit dem Verlassen des kirchlichen Wert-Systems wächst der Glaube an eine bessere Gesellschaftsordnung. So glauben 55% derer, die nicht regelmäßig zur Kirche gehen, und die eine Diskrepanz zwischen kirchlichem und säkularem Wertsystem empfinden, dass es eine bessere Gesellschaftsordnung gibt. Die Ergriffenheit von dem Gedanken an neue gesellschaftliche Strukturen erhält einen quasi-religiösen Charakter (SCHMIDTCHEN 1972, S.88 ff, 1973 c, S.20 ff). Auch Fortschrittsergriffenheit und technische Utopien treten als Religionersatz auf (1973 a, S.311). Je mehr man glaubt, dass die Kirche die Daseinsproblematik der Menschen erkennt, desto mehr wendet man sich den Parteien als religiösen Systemen zu, vor allem der SPD, die verspricht, die Gesellschaft aus einem konkreten und diesseitigen Humanismus neu zu gestalten (SCHMIDTCHEN 1973 a, S.321 ff, 1973 c, S.21, 1979 a).

4.4.3. Die Einstellung zu Glaubensinhalten.

Naturgemäß zählen zu den wesentlichsten Dingen für die Kirche Glaubensinhalte, die in Schrift und Tradition überliefert sind und zu denen sich die Mitglieder in liturgischen Feiern bekennen.

Bei den Angehörigen der Kirche bzw. der Kirchen, besteht offenbar eine wesentliche Differenz zwischen dem offiziellen Kanon von Glaubenswahrheiten und Glaubensinhalten und ihren persönlichen Einstellungen. Es sind ganz andere Gottesbegriffe im Umlauf, als sie von

der offiziellen Kirche vorgestellt werden. Nur 13% der Erwachsenen in der Bundesrepublik haben eine orthodoxe Position, wie: "Gott ist ein strenger und gerechter Richter. Wer nicht nach seinen Geboten lebt, wird beim Jüngsten Gericht bestraft". Zwischen dem Anteil der orthodox Denkenden und dem fast ebenso grossen Anteil der Atheisten (13%), liegen zahlreiche Schattierungen. Mit der Vorstellung eines Welterschöpfers sind 55% einverstanden. 34% haben einen naturteleologischen oder einen pantheistischen Gottesbegriff. Vor allem die Gebildeten bevorzugen eine symbolistische Version des Gottesbegriffes.

Die Katholiken haben bis zu 60% im Grunde orthodoxe Vorstellungen. Unter den Kirchentreuen ist der Gottesbegriff sehr "facettenreich"; sie haben differenziertere Gottesvorstellungen als die Protestanten. Zur Frage, wie es um die Beziehungen zu Gott bestellt ist, ob es zu Gotteserlebnissen kommt, meint SCHMIDTCHEN, dass man die Idee Gottes nicht von "... sinnhaften Ordnungsprinzipien, die ihrerseits wieder Erlebnischarakter haben" trennen könne (1979 a, S.69). Viele Menschen (47%) leben in dem Gefühl, dass es eine göttliche Fügung gäbe. Bei den Kirchenbesuchern unter den Katholiken ist der Anteil derer, die ausgeprägtere Gottesvorstellungen haben höher. So glauben 84% der regelmäßigen Kirchenbesucher, dass es eine göttliche Fügung gibt, 61%, dass man Gott in diesem Leben erfahren kann und 77%, dass Gott die Menschen zur Rechenschaft zieht (Ebd. S.70 f). Genauso haben 81% der Katholiken, die jeden Sonntag die Kirche besuchen orthodoxe Vorstellungen über Christus. "Je orthodoxer der Glaube an Jesus Christus, desto orthodoxer auch die Gottesvorstellung" (Ebd. S.74). Erstaunlich ist, dass die Überwiegende Mehrheit an der Bedeutung des Gewissens festhält. Diejenigen, die lebendigere Gottesvorstellungen haben, halten sehr viel vom Appell an das Gewissen (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.67 ff).

4.4.4. Allgemein akzeptierte Glaubenswahrheiten der modernen Gesellschaft.

Eine moderne Gesellschaft besitzt allgemein akzeptierte "Glaubenswahrheiten", die um ein bestimmtes Ordnungsdenken zentriert sind (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.46 ff).

81% der Befragten sagen, sie glaubten daran, dass der Mensch ein Gewissen habe; ohne Sitte und Ordnung gäbe es kein gutes menschliches Zusammenleben. Gegenüber allen relativierenden Versuchen fin-

det man ein archaisches Festhalten am Gewissen. Es ist eine Hoffnung auf eine Vertrauensbasis. Es handelt sich hier quasi um "Universalien". Eine weitere grosse Mehrheit glaubt, dass in der Bibel etwas Gütiges für die Menschen steht, und dass der Mensch im grunden genommen gut ist. Ein weiterer idealistischer Aspekt des Glaubens ist die Auffassung, dass der Mensch einen Freiheitsdrang besitze, den man auf die Dauer nicht unterdrücken könne. Diese "Glaubenswahrheiten" sind offenbar aus dem täglichen Leben genommen, es sind sehr idealistische Vorstellungen, in denen wahrscheinlich ein Grund-erfordernis zum Ausdruck kommt, dass man den Menschen vertrauen muss, wenn man einigermaßen unbeschwert leben und handeln will.

Bei diesen Ansichten zeigt sich auch eine deutliche parteipolitische Orientierung. CDU/CSU-Anhänger glauben mehr an die Autorität der Bibel, an einen möglichen Untergang der Welt, sie verfügen über ein eschatologisches Denken, glauben an Wunder, an ausgleichende Gerechtigkeit, an die Existenz des Teufels, an die Unsterblichkeit der Seele. SPD-Anhänger glauben nicht daran. Sie sind überzeugt, dass alle Probleme mit dem Verstand gelöst werden können. Daran sieht man, "... dass sich in den parteipolitischen Fraktionen nicht nur gesellschaftspolitische Interessengruppen, sondern auch Anschauungssysteme von grosser Unterschiedlichkeit gegenüberstehen" (Ebd. S.49).

Das "Zeitgemäss-Sein" ist eine besondere Komponente allgemein anerkannter gesellschaftlicher "Glaubenswahrheiten".

Zeitgemäss zu sein, mit der Zeit zu gehen, ist für die Meisten eine Forderung an sich und andere, aber auch ein Maßstab für die Bewertung von Institutionen. "Zeitgemäss handeln heisst, die Welt so einrichten, wie es die Möglichkeiten der Gegenwart, die technischen Errungenschaften und die Bildung der Menschen, ihr Bewusstseinsniveau erlauben" (Ebd. S.50). Als besonders zeitgemäss und gut wird empfunden die Gleichberechtigung von Mann und Frau, Reisen, die Welt erleben, Entwicklungshilfe, Teilhabe von jedermann an Dingen, die das Leben interessant und schön machen, Bürgerinitiativen gegen Mißstände, der einfache Mann soll mitreden, möglichst viel erleben, was Freude macht, kritisch sein, nichts gedankenlos übernehmen, sich für technische Errungenschaften begeistern, ohne Vorbehalte gegen Menschen anderer Rasse zu sein. Daneben gibt es auch viele Vorbehalte gegen das Zeitgemässe (Ebd. S.50 f).

Was ist religiös – was ist gut?

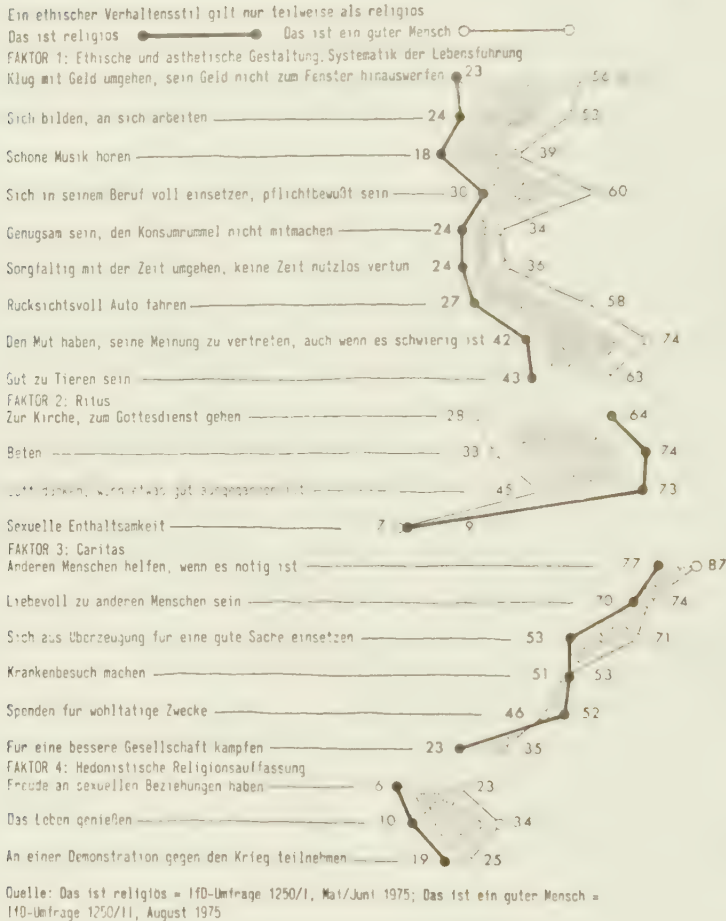


Abb. 14: Was ist religiös – was ist gut?

(aus: SCHMIDTCHEN, G.: Was den Deutschen heilig ist.
 München: Kösel, 1979a, S. 61)

Man kann sich nun fragen, inwieweit das, was als zeitgemäß und gut empfunden wird, auch als christlich angesehen wird, und wieweit es aus einer christlichen Denktradition heraus interpretiert wird. Als betont christlich gelten Werte: mit anderen fühlen, sich für andere einsetzen, einfacher leben, vor wichtigen Entscheidungen beten usw. Man empfindet diese Werte als christlich, aber nicht als zeitgemäß. Die Divergenz zwischen "christlich" und "zeitgemäß" ist ziemlich gross. Nur ein Drittel der Befragten bezeichnet 50% der von ihnen angegebenen Werte als christlich (Ebd. S.52, Schaubild 16).

Auch über den Sinn des Lebens gibt es bestimmte gesellschaftliche Vorstellungen. Man will das Leben genießen, die Welt kennenlernen, glücklich sein, bei andern beliebt sein. Je nach Anschauungssystem differiert hier die Einstellung. Die politisch Interessierten wollen eine bessere Gesellschaft schaffen und sich für bestimmte Ideen einsetzen. Dagegen steht vor allem bei Kirchenbesuchern der Gedanke der Bewährung im Vordergrund. Die Frage nach dem Sinn des Lebens impliziert eine "... bestimmte Organisation des Bewusstseins und der gesellschaftlichen Aktivität in der Zeit" (Ebd. S.58).

Auf jeden Fall zeigt der Befund, dass zwischen Religiosität und Alltagsethik eine grosse Diskrepanz eingetreten ist. Diese Diskrepanz zwischen Alltagsethik und religiöser Orientierung ist umso grösser, je grösser die Entfernung von der Kirche ist. Die ethische Orientierung im Alltag erscheint nicht mehr mit der Religiosität verbunden und es hat für die der Kirche nicht mehr Nahestehenden den Augenschein, als habe die Gesellschaft diese ethische Orientierung autonom produziert, während es sich nachweisen lässt, dass eine frühe religiöse Sozialisation und eine religiöse Minimalerziehung die Basis für diese Alltagsethik gelegt hat (Ebd. S.63).

Die starke Trennung zwischen Religiosität und Alltagsethik, die von den Kirchenfernern empfunden wird, zeigt aber auch, dass die Kontrollen eines "sozial-ethisch akzeptablen Verhaltens" durch die säkularen Organisationen stärker sind als durch die Kirche. Der Begriff des Religiösen wird dabei immer mehr auf das Rituelle eingeschränkt (Ebd. S.60 ff, 64). Abgesehen von einer frühen Sozialisation und religiösen Minimalerziehung wurde offenbar die Bedeutung der Kirchen als Produzent moralisch ethischer Werte eingeschränkt.

Die Menschen von heute haben auch eine ganz andere Vorstellung von "heilig", nämlich die von "... sozialen Schutzbereichen ... was Menschen nicht angetastet wissen möchten" (Ebd. S.64). Es ist etwas

anderes, als was sich die Kirchen darunter vorstellen und wie sie es verkündigen.

4.4.5. Die Kirche als Repräsentant religiös-ethischer Normen.

In politischen Fragen erklären 78% der Befragten, dass sie sich ihre eigenen Anschauungen machen und dazu die Kirche nicht benötigen. Obwohl sich der indirekte Nachweis führen lässt, dass religiöse Sozialisation und religiöse Orientierung einen Einfluss auf die Wahl einer Partei haben (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.82).

Fragen der Gesundheit, des Berufes und der Weiterbildung werden in keinem religiösen Zusammenhang gesehen. So erklären viele in Fragen des Zusammenlebens, z.B. in der Ehe, seien kirchliche Standpunkte nicht maßgebend. Auch in Bezug auf die Kindererziehung und mitmenschliches Zusammenleben behaupten Mehrheiten zwischen 54 und 62%, dass sie die Kirche hier nicht brauchen. Dagegen sind 23 bis 30% froh, einen Rückhalt bei der Kirche zu haben. "Offenbar wird die ausserkirchliche Gestaltung, in die zwar religiöse Sozialisationseffekte eingehen, als völlig dominierend erlebt" (Ebd. S.83).

Allerdings sagt die Überwiegende Mehrheit, dass sie bei wichtigen Familienereignissen, wie Geburt, Hochzeit, Tod und bei der Deutung des Sinnes der Feiertage bei der Kirche Unterstützung findet. Der stilprägende Einfluss der Kirche auf Alltägliches ist bei den Katholiken grösser (Ebd. S.81 ff).

Die Anziehungskraft der Kirche wird in grossem Maße danach beurteilt, wie zeitgemäß sie dem Betreffenden vorkommt. Was Menschen als zeitgemäß und gut empfinden, "... sind Werte einer sich in entschiedenerer Humanität modernisierenden Gesellschaft". Wobei als zeitgemäß nicht schon die Verwirklichung der Modernisierung angesehen wird, "... sondern dieser Prozess, die Erwartung eines neuen Gefüges, indem es möglich ist, sich selbst, die eigenen Handlungen und die anderen mit hoher Intensität zu erleben" (Ebd.S.85). Es ist im Grunde eine Frage nach der personalen und sozialen Identität. Wann die Menschen in einem Kommunikationskontext leben, indem die Kirche als dysfunktional empfunden wird, "... so liegt in ihrer bloßen Präsenz eine Bedrohung der sozialen Identität, mit der man sich sonst Überall Bestätigung holen kann" (Ebd. S.86).

Wer die Kirche als nicht zeitgemäß betrachtet, lebt unter einem dauernden Konfliktdruck. Die Aktualisierung des Druckes kann durch po-

litische, religiöse Debatten entstehen und dann ist die Distanzierung vom Konflikterzeuger relativ leicht. So lässt sich bei konstanter subjektiver Bindung an die Kirche der nachlassende Kirchenbesuch erklären. Es lässt sich offenbar ein Auseinanderfallen von Einstellung zur Institution und der religiösen Identität feststellen (Ebd. S.87).

Die Kirchentreuen erwarten von der Kirche als Repräsentant religiösethischer Normen auch eine vielfältige Aktivität im politischen Bereich. Die Kirchenfernen haben etwas dagegen, dass sich die Kirche zu Wahlen äussert, dass sie Lebensregeln aufstellt, dass sie zu politischen Grundsatzfragen Stellung nimmt. "Man wird generell davon ausgehen können, dass die Menschen dazu tendieren, im Sinne der Einfachheit ihrer Orientierungssysteme religiöse Erfahrungen und politische Tendenzen zur Deckung zu bringen" (Ebd. S.100).

4.5. Zu Fragen der religiösen Sozialisation.

Aus manigfachen Untersuchungen über die Einstellung zur Kirche lässt sich erkennen, wie wichtig die frühe Sozialisation in der Familie ist. "Je stärker die religiöse Erlebniswelt im Elternhaus, desto stärker später die religiöse Orientierung und Bindung an die Kirche". (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.27). Frühe Kindheitserlebnisse, Frömmigkeit oder säkularisiertes Bewusstsein des Elternhauses haben einen wesentlichen Einfluss auf das spätere Verhältnis zur Kirche. 21% der Protestanten berichten, sie hätten ein religiöses Elternhaus gehabt und gehen zu 33% jeden oder fast jeden Sonntag zur Kirche. 27% hatten ein Elternhaus ohne religiöse Beziehung; hier liegt die Kirchenbesuchsziffer bei 3% (SCHMIDTCHEN 197 c, S.66 ff).

Die Kultur des Tischgebetes spielt eine Rolle, denn die Gebetspraxis ist ein aussagefähiges Indiz für die Gläubigkeit. Wer erklärt, er sei ein gläubiges Mitglied der Kirche und stünde zu ihrer Lehre, betet in der Mehrheit bei Tisch, wenigstens manchmal oder hat das früher so gehalten. Wer sich von der Kirche distanziert hat, hat nicht, wie man es erwarten könnte, das Gebet als kompensatorische Praxis kultiviert; man findet nur noch eine kleine regelmäßig betende Minderheit. Bei 77% der Erwachsenen Katholiken hat man zu Hause früher bei Tisch gebetet. Heute beten nur noch 37% bei Tisch,

weitere 21% manchmal (SCHMIDTCHEN 1972, S.117). Was die religiöse Rollenverteilung in der Familie angeht, so zeigt sich, dass 64% der Befragten den Kirchenbesuch von Vater und Mutter gleich hoch einstufen. Der spätere Kirchenbesuch ist umso häufiger, je häufiger Vater und Mutter gemeinsam in die Kirche gingen. Wenn der Vater häufiger als die Mutter zur Kirche ging, entsteht später eine intensivere kirchliche Bindung (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.67).

Es ist deutlich erkennbar, dass das Elternhaus als Quelle der religiösen Sozialisation an Bedeutung verliert. Die jungen Menschen erfahren mehr und mehr in ihren Familien eine abschwächende religiöse Sozialisation. Daher ist es prognostizierbar, dass bedingt durch den Ausfall der religiösen Sozialisation im Elternhaus, der Kirchenbesuch in der nächsten Generation weiter nachlassen wird. Die nachlassende religiöse Sozialisation wird bedingt durch das Aufsteigen neuer konkurrierender Sozialisationsinstanzen wie Bildung, Produktion, Politik und Massenkommunikation. Diese Instanzen folgen einem rationalistischen Weltbild. Andererseits erschwert eine humanitäre Öffnung der gesamten Kultur die Unterscheidung des Besonderen eines christlichen und kirchlichen Standpunktes. Oft bleibt als Unterscheidungsmerkmal für die Religion nur übrig, dass sie nicht "zeitgemäß" ist (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.27 f).

Ob jemand christlich ist, zur Kirche geht, hängt auch vom weiteren Sozialisationsfeld ab, in dem der Betreffende lebt. Wenn man der Kirche zugetan ist oder ob ein Gottesdienst "ankommt", hängt davon ab, ob das Sozialsystem, dessen Mitglied der Einzelne ist, überhaupt gestattet am Gottesdienst gleich welcher Form teilzunehmen. Je homogener das Sozialisationsfeld, desto eindeutiger das pro- oder antikirchliche Sozialisationsergebnis. Kirchenbesucher bewegen sich in einem geringfügig homogeneren Feld als Personen mit ambivalenten oder gelockerten Bindungen an die Kirche (SCHMIDTCHEN 1972, S.121). Je mehr aber die Mitglieder der Kirche Werte der modernen Gesellschaft als mit dem Leben und der Lehre der Kirche nicht übereinstimmend empfinden, desto eher empfinden sie einen Konflikt. Allgemein kann man sagen, dass Menschen danach streben, die soziale Unterstützung zu maximieren. "Instrumentell für dieses Ziel ist die Übernahme von Denk- und Anschauungssystemen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der signifikanten Anderen. Wenn Anschauungssysteme

Nachlassende religiöse Sozialisation im Elternhaus

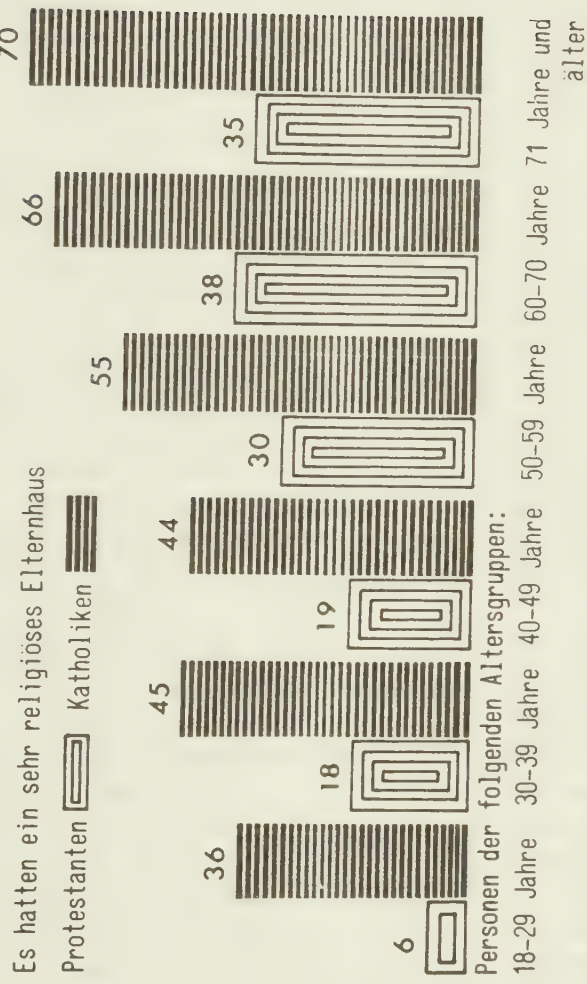


Abb. 15: Nachlassende religiöse Sozialisation im Elternhaus
(aus: SCHMIDTCHEN, G.: Was den Deutschen heilig ist.
München: Kösel, 1979a, S.28)

oder Verhaltensweisen die soziale Unterstützung herabzusetzen drohen, folgt ein Spannungszustand, der eine kognitiv-affektive Reorganisation einleitet. Wenn Kirchgänger von einem Bekanntenkreis nicht unterstützt werden, entwickeln sie das Gefühl, dass sie von der Gesellschaft alleingelassen sind oder eine Aussenseiterrolle spielen (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.70). Offenbar wird dieser Konflikt durch Anpassung an die langsam entstehende Mehrheit der Kirchenfernen vollzogen (Ebd. S.72).

Auf Grund neuerer Untersuchungen kommt der Autor allerdings zu dem Schluss, dass für die Hinwendung oder Abkehr von der kirchlichen Praxis Sozialisationseinflüsse im Erwachsenenalter von grösserer Bedeutung sind als man bis jetzt angenommen hat. "Ob die Kindheitsreligiosität für die späteren Lebensphasen Bedeutung gewinnt oder nicht, hängt von den späteren Lebenssituationen ab ...". (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.30). Diese Erkenntnis zwingt auch zu einer Revision der Sozialisationstheorie, nach der frühe Erlebnisse prägend für das gesamte Verhalten sind. Den Einflüssen im Erwachsenenalter kommt das grösste Gewicht zu. Die religiöse Sozialisation im Elternhaus ist eine Voraussetzung für ein enges Verhältnis zur Kirche, "... wenn hinzukommt, dass der Betreffende auch später noch in der Reichweite kirchlicher Sozialisationseinflüsse lebt" (Ebd. S.31).

Von der Diskontinuität der Sozialisation, dem Zurückweisen traditioneller Verhaltensstile und der ihnen zugeordneten Denkmuster, sind allerdings alle wesentlichen Institutionen wie Familie, Erziehung, Politik, Wirtschaft usw. betroffen. Dabei ist die Orientierung im Religiösen von neuen Verhaltensstilen und Entscheidungen noch am wenigsten tangiert. Die Diskontinuität der Sozialisation betrifft vor allem konkrete und persönliche Fragen wie die Sexualität, Familie, Erziehung, Freizeit und Politik. Wenn jedoch Institutionen auf diese Lebensbezirke Einfluss zu nehmen versuchen, "... geraten sie unmittelbar in Konfliktzonen eines neuen Selbstverständnisses, das Ausdruck grundlegender sozialer Wandlungen ist" (Ebd. S.33). Subkulturen als Träger neuer Sozialisationsstile bilden sich.

4.6. Die kirchliche Institution als Steuerungs-System

4.6.1. Die Institution als Meta-System der Kommunikation.

Die Bedeutung, die Institutionen oder gesellschaftliche Organisati-

onen für das Individuum haben können, kann man von den verschiedenen Standpunkten aus betrachten. So hat z.B. für GEHLEN (1960) die Institution eine Entlastungsfunktion für das Individuum. Für ERIKSON (1965, S.277) bieten die gesellschaftlichen Organisationen dem Individuum die Möglichkeit, die "Ich-Synthese in der Gesellschaft ... zu vollziehen (Ebd. S.277). Für KATZ & KAHN (1978, S.151 f) hat die soziale Organisation für das Individuum eine instrumentelle und expressive Funktion. Sie dient dem Individuum zur Erreichung eines bestimmten Zweckes oder zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse.

Für SCHMIDTCHEN (1979) haben Institutionen eine umfassendere Funktion. Als Produzenten von Meta-Systemen der Kommunikation steuern sie die gesamte soziale Organisation. In seiner Kommunikationstheorie der Institutionen (Ebd. S.9 ff) legt er dar, dass Sozialsysteme vor allem durch Interaktionssysteme gekennzeichnet sind. Der zügige Ablauf menschlicher Interaktionen der "... scheinbar ohne grosse Erläuterung, ohne dauerndes Palaver abgewickelt werden kann", setzt übergeordnete Kommunikationsmittel wie Ziele, Werte, Normen, Legitimationen, ästhetische Regeln und Verhaltensstile voraus. "Erst diese Metasysteme der Kommunikation begründen sinnvolle Interaktion" (Ebd. S.12). Diese Metasysteme der Kommunikation sind für die Beteiligten Selbstverständlichkeiten; auf der bewussten Ebene sind sie Wertordnungen und Moralsysteme. Metasysteme der Kommunikation bilden Strukturen, die für die Produktivität der Gesellschaft entscheidend sind.

Früher hatte die Kirche als Produzent solcher Metasysteme darin praktisch das Monopol. Heute treten in einer pluralen Gesellschaft die Subsysteme wie Bildung, Produktion, Massenkommunikation und Politik als Produzenten ebensolcher Metasystemen der Kommunikation mit den Kirchen in einen scharfen Wettbewerb. Die Substitution traditioneller restriktiver Super-Kommunikationen ist nur durch eine erhebliche Ressourcen- und Machtverschiebung möglich. Diese Produzenten von Metasystemen der Kommunikation muss man als Sozialisationsinstanzen bezeichnen. Durch den mächtigen Einfluss dieser Institutionen werden Familie und Religion als Sozialisationssträger relativiert.

Damit in diesem pluralen Wettbewerb der Kommunikationssysteme Verhaltenssicherheit erzeugt wird, haben soziale Organisationen und

Institution die Tendenz zur Deaktualisierung von Konsens, indem Anschauungssysteme für das Verhalten irrelevant gemacht werden. Organisationen haben genaue Erwartungen an ihre Mitglieder, dabei ist es völlig gleichgültig, was einer denkt. Dabei werden zwei Mechanismen sichtbar: einmal ist es die konsensunabhängige Rollen Anpassung, zum zweiten werden "Symbole für diffusen Konsens" entwickelt. "Dem von Widersprüchen gerittenen Bewusstsein vermittelt der diffuse Konsens das entlastende Gefühl, es gebe doch irgendwo eine Harmonie der Dinge" (Ebd. S.16).

4.6.2. Die Bedeutung der institutionalisierten Religion.

Im allgemeinen kann man sagen, dass Produzenten von Metasystemen (Verhaltensregeln, Verhaltensmoral) den grössten Erfolg haben, "... wenn sie mit ihrer Lehre ein Interaktionssystem begründen können, das die grösste Zahl von Ansprüchen zur Deckung bringen kann" (Ebd. S.14). Die Ansprüche leiten sich ab von der politischen Situation, der Ressourcen- und Wissensverteilung, Emanzipationserwartungen und Verwirklichungsmöglichkeiten im politischen System. So versucht jeder Produzent, Kontrolle zu gewinnen, denn die Übernahme von Interaktionsregeln bedeutet Änderung des gesellschaftlichen Output und Machtverschiebung (Ebd. S.14 f).

Auch die Metasysteme der Kirche haben "... eine mittelbare Bedeutung für die gesellschaftliche Produktivität, und zwar die materielle und die humanitäre"... (Ebd. S.20).

Das soll nicht in einem utilitaristischen Sinn mißverstanden werden. Die religiös begründeten Metasysteme der Kommunikation sind nicht dazu da, um eine bessere Gesellschaftsordnung zu gewährleisten oder eine höhere Produktion der Güter. Sie richten sich primär auf religiöse Probleme, auf Heilsprobleme.

Die 'religiöse Stilisierung' hat jedoch bedeutende Auswirkungen auf die Gesellschaft, es treten unbeabsichtigte Nebenwirkungen auf. Die religiöse Stilisierung der Lebensführung im Sinne einer Rationalität und auf Grund einer innerweltlichen Askese, war die Grundlage des Industriezeitalters (Max WEBER 1978).

Mit der religiösen Lebensführung ist auch die Transzendenz-Thematik im sozialpsychologischen Sinne behaftet. "Dieses Transzendieren, also Übersteigen der elementarsten Existenzbedingungen in der Auslegung auf Überpersönliches, stellt eine indirekte, abstraktere Be-

ziehung zum sozialen Verband her" (Ebd. S.21). So kann ein Mensch "transzendieren", indem er den Wert z.B. einer Primärgruppe, über seinen eigenen stellt. "... In dem Maße, indem er sich den Werten der Gruppe verschreibt, nimmt er selber einen Wert an, der jenen Status transzendiert, den er ausserhalb eines solchen Verhältnisses haben könnte" (SCHMIDTCHEN 1973 b. S.386). Dieses Überschreiten von sich selbst kann in vielfachen Beziehungen geschehen wie Kunst, wissenschaftlicher Fortschritt, ethische Prinzipien usw. Als stärkste Form der Transzendenz kann man den Bezug auf religiöse Inhalte und Glaubensvorstellungen bezeichnen. Diese Transzendenzbeziehungen beinhalten einen fortwährenden Reorganisationsprozess des Selbst. Aus sozialpsychologischer Sicht ist das Interessante an dem Prozess, dass er die Antriebslage und Leistungsfähigkeit des Menschen beeinflusst (Ebd. S.398).

Die Kirche als institutionalisierte Religion vermag auch einen Beitrag zur gesellschaftlichen Problematik des Wohlfahrtsstaates zu leisten. Die Produktion von Sozialgütern lässt nicht unbedingt Zufriedenheit und Wohlbefinden steigern, denn auch in reichen Gesellschaften breitet sich soziales Unbehagen und Pessimismus aus. Damit steht man vor dem Problem, "... welche Grössen die Umsetzung von Güterproduktion in Wohlbefinden steuern" (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.22). Der Wohlfahrtseffekt hängt von Eigenleistungen des Individuums ab. Wenn die Güteransammlung nur der Unterscheidung von Macht und Prestige dient, wird sie letztlich fragwürdig. Institutionalisierte Religion leistet einen Beitrag "zur Trennung von Sozialstruktur und Güterversorgung". SCHMIDTCHEN weist darauf hin, dass die Bewertungskriterien einer auf religiösen Wahrheiten beruhenden Lebensführung sich in einer Nullkorrelation zur Güterverteilung befinden (Ebd. S.22). Er ist der Meinung, dass man institutionalisierte Religion in diesem Sinne zum Wohlfahrtssystem rechnen kann.

Religiöse Stilisierungen haben politische Wirkungen. Zu welcher Partei man tendiert, hängt nicht von der kirchlichen Bindung ab, sondern ist bedingt durch eine spezielle konfessionelle Motivation. Konfessionen sind eben Sozialisationssysteme. Im protestantischen System findet man einen institutionellen Minimalismus. Das hat zur Folge, dass die Person viel mehr den Strukturen der Gesellschaft ausgesetzt ist, als jemand, der sich im Schutz einer Institution befindet; er ist im Grunde auf innere Evidenzgefühle angewiesen. Dieses

Sozialisationssystem hat zum Teil paradoxe Konsequenzen. Die Protestanten unterliegen einem empirisch nachweisbaren Strukturierungsdrang, andererseits findet man eine vermehrte Hingabe an Zeitströmungen. "Die religiösen Systemgegner sind immer in der Gefahr, weltlichen Systemen zu verfallen" (Ebd. S.23). Transzendenzverluste können zu einer starken Vergesellschaftung führen, die mit einer Hinwendung zu Parteien verbunden ist, die Gesellschaftliches gestalten wollen. Diese Tatsachen weisen mit grosser Deutlichkeit darauf hin, welche politische Gestaltungskraft die institutionalisierte Religion als Sozialisationsfaktor besitzt.

In der heutigen Gesellschaft wird der Kirche die Fähigkeit zugeschrieben, eine Humanität zu begründen, die von gesellschaftlichen Institutionen nicht geleistet werden kann. Man schreibt ihr einen bedeutenden "moralisch-erzieherischen" präventiven Einfluss zu. Die Kirche kann zur gesellschaftlichen "Problemsensitivisierung" beitragen, indem sie eine gesellschaftliche Diskussion über Kontroverses eröffnen kann (agenda setting function) (Ebd. S.106 f).

4.7. Zusammenfassung.

Die kirchliche Mitgliedschaft wird ipso facto durch die Taufe erworben, die meistens in der Form der nicht unproblematischen Kindertaufe gespendet wird. Das Verhältnis der Mitglieder zur Organisation entspricht dem einer Freiwilligen-Organisation, wobei formale Zugehörigkeit und innere Anteilnahme auseinanderfallen können. Die Mitgliedschaft ist innerhalb der Kirche eine umstrittene Frage. Die Rolle des Mitgliedes ist wenig formalisiert. Neben einigen konkreten Verpflichtungen erwartet die Kirche vor allem eine Übernahme der Denk-, Verhaltens- und Lebensstile. Die Mitglieder der Kirche gehören stets einer Pfarrgemeinde an. Der Austritt von Mitgliedern sollte die Kirche als ein alarmierendes Signal betrachten.

Die soziale Wahrnehmung, die in einem subjektiven Bild des organisationalen Verhaltens besteht, das nicht unbedingt der Realität entspricht, hat auch für die Kirche weitgehende Folgen. Die Organisation Kirche wird als beständig angesehen, sie bedeutet seelische Heimat und Gemeinschaft im Glauben, sie steht allerdings auch im "Zeichen

des Machtverlustes". Von den Priestern wird das Organisationsverhalten als problematisch und konfliktreich gesehen und erlebt.

Die Beteiligung am sonntäglichen Kirchgang ist in den letzten zwei Jahrzehnten von über 40% auf 24% zurückgegangen. Trotz der Abnahme des Kirchenbesuches ist die Bindung an die Kirche gleich geblieben.

Kirchenbesucher haben eine spezielle Bindung an die Gemeinde und Kirche. Die Aktiven kommen Überwiegend aus dem Kreis der Dominikanten. Auch für die Spendenaufkommen sind Überwiegend die regelmäßigen Kirchgänger verantwortlich. Die Bindung der Kirchgänger an die eigene Gemeinde ist gross, dabei spielen Bindungen an eine Primärgruppe eine grosse Rolle. Für die Unkirchlichkeit der Großstädter sind die besondere Struktur der Sozialbeziehungen, aber auch ökologische Gesichtspunkte maßgebend. Die Mobilität beeinflusst das Kirchgängerverhalten.

Es gibt "unwahrscheinliche" Kirchenbesucher, die nicht mit dem kirchlichen Wertsystem übereinstimmen. Für das Verhalten sind moderierende Einflüsse verantwortlich. Unter den Kirchgängern befinden sich auch sogenannte Ritualisten, denen bestimmte Glaubensqualifikationen fehlen.

Das Rituelle hat eine grosse anthropologische Bedeutung; es ist ein menschliches Handlungs- und Orientierungssystem eigener Art. Für Gestaltungsprobleme in den Grundkategorien des Daseins hat die Gesellschaft keine Antwort bereit, dadurch wird sie gegen ihren Willen religionsproduktiv.

Die Einstellung des Individuums zu Werten und Glaubensvorstellungen stellt ein vielfältiges Spektrum dar. Grundsätzlich sind religiöse Einstellungen messbar und lassen auch gewisse Voraussagen zu. Einstellungen zu Werten und Glaubensinhalten der Kirche sind einem ständigen Wechsel unterzogen.

Die Mitglieder haben erhebliche Dissonanzgefühle gegenüber der Kirche. Sie erleben die Kirche als dysfunktional, indem nach ihrer Meinung die Kirche Werte nicht unterstützt, die sie als wichtig erachten oder nichts dazu beiträgt, diese Werte zu erreichen. Entsteht eine grosse Dysfunktionalität, so wird eine negative Affektivität gegenüber der Kirche aufgebaut. Wenn Menschen die Kirche als irrelevant empfinden, wenden sie sich anderen Deutungs- und Orientierungssystemen zu.

Bei Angehörigen der Kirche kann eine wesentliche Differenz zwischen dem offiziellen Kanon von Glaubenswahrheiten und Glaubensinhalten und ihren persönlichen Einstellungen bestehen.

Eine moderne Gesellschaft besitzt allgemein akzeptierte Glaubenswahrheiten. Eine dieser Komponenten ist das "Zeitgemäss-Sein". Dabei entsteht zwischen genuin "christlich" und "zeitgemäss" eine grosse Differenz. Die Bedeutung der Kirche als Produzent moralisch-ethischer Werte ist eingeschränkt. In der heutigen Gesellschaft glauben viele, dass kirchliche Standpunkte zur ethischen Lebensgestaltung nicht maßgebend sind. Dagegen glaubt man, bei den wichtigen Ereignissen des Lebens bei der Kirche Unterstützung zu finden. Die Anziehungskraft der Kirche wird danach beurteilt, wie zeitgemäss sie dem Betreffenden vorkommt. Die Kirchentreuen erwarten, dass die Kirche als Repräsentant religiös-ethischer Normen auch im äusseren Bereich Aktivitäten entfaltet.

Die frühe Sozialisation in der Kirche hat einen wesentlichen Einfluss auf Einstellung und Verhalten gegenüber der Kirche. Allerdings verliert das Elternhaus als Quelle der religiösen Sozialisation an Bedeutung. Die aktive Teilnahme am kirchlichen Leben hängt auch vom weiteren Sozialisationsfeld ab, in dem der Betreffende lebt. Dabei sind Sozialisationseinflüsse im Erwachsenenalter von grösserem Einfluss als man bis jetzt angenommen hat.

Die kirchliche Institution kann als ein Steuerungssystem bezeichnet werden. Die Kirche als Produzent von Meta-Systemen der Kommunikation steht in einem scharfen Wettbewerb mit anderen Institutionen der Gesellschaft. In sozialen Organisationen besteht die Tendenz zur Deaktualisierung von Konsens.

Die Metasysteme der Kirche haben eine Bedeutung für die materielle und humanitäre, gesellschaftliche Produktivität. Die religiöse Stilisierung hat bedeutende Auswirkungen auf die Gesellschaft. Die Transzendenz als Überschreiten des eigenen Selbst in einem Bezug auf religiöse Inhalte kann Antriebslage und Leistungsfähigkeit eines Menschen beeinflussen. Die Kirche als institutionalisierte Religion leistet einen Beitrag zur Problematik des Wohlfahrtsstaates. Eine religiöse Stilisierung hat auch politische Wirkung. Man schreibt der Kirche die Fähigkeit zu, eine Humanität zu begründen, die andere gesellschaftliche Institutionen nicht leisten können. Ausserdem kann die Kirche die gesellschaftliche Problemsensitivierung fördern.

5. DIE GRUPPE IN DER KIRCHLICHEN ORGANISATION.

Wie kaum eine soziale Organisation ist die Kirche vom Bild der Gruppe geprägt. Gruppen existieren in allen Formen und auf allen Ebenen der Organisation.

Wenn auf einige Aspekte und Bestimmungen der Gruppe eingegangen wird, so soll damit nicht ein wissenschaftliches Klassifikationsschema gegeben werden, sondern eher die Tatsache betont werden, dass jede Art der Gruppe durch gewisse psychologische Gesetzmässigkeiten bestimmt wird, und dass des weiteren die betreffende Gruppe durch den organisationalen Zusammenhang eine bestimmte Qualität erhält. Das Funktionieren einer Gruppe hängt weitgehend von diesen Determinanten ab. Der Umgang mit kirchlichen Gruppen sollte diesem Tatbestand mehr Rechnung tragen.

Für die kirchliche Organisation sind Primär- und Sekundärgruppen sowie informelle Gruppen von grosser Bedeutung. Primärgruppen wie Familie, Freundeskreise und Jugendgruppen sind für die Kirche wichtige Sozialisationsinstanzen und personelle Rekrutierungsbasen. Das informelle Element hält soziale Gebilde von der Art einer stabilen Organisation zusammen und dient der individuellen Bedürfnisbefriedigung. Die fast unübersehbare Zahl von Sekundärgruppen bildet praktisch den verlängerten Arm der Kirche für die unterschiedlichsten Bedürfnisse, Zwecke und Aufgaben.

Die Bedeutung der aufgabenorientierten Gruppe oder Arbeitsgruppe ist bis jetzt noch wenig ins Bewusstsein der kirchlichen Organisation getreten. Es handelt sich dabei um die Gruppe, deren Mitglieder in Interaktion stehen, um eine von der Leitung übertragene Aufgabe zu erfüllen. Dabei dürfte sie einer der wenigen Organisationen sein, in der autonome und teilautonome Arbeitsgruppen in einem grossen Umfang vorhanden sind und auch tatsächlich funktionieren.

Innerhalb der Organisationsforschung wurde man schon sehr früh auf die Bedeutung der Gruppe aufmerksam. Massgeblich für die Einsichten wurden die Studien in den Hawthorne-Werken der Western-Electric-Company in Chicago in den Jahren 1927 bis 1932 (ROETHLISBERGER & DICKSON 1939). Die "Human-relations-Schule" (MAYO 1933) hat die Bedeutung

der Gruppe aufgegriffen. Seitdem wurden eine fast unübersehbare Menge von Untersuchungen über Kleingruppen in Organisationen durchgeführt (SMITH 1976).

In den 60-er Jahren kam ein neuer Anstoss zur Beschäftigung mit der Gruppe aus dem politischen Bereich. Vor allem in Norwegen diskutierte man über die "Industrielle Demokratie", woraus sich das "Skandinavische Modell" der autonomen und teilautonomen Arbeitsgruppe entwickelte. Daraus ergab sich eine international geführte Diskussion über Job-rotation-, enlargement und-enrichment. Es handelt sich dabei um die Berücksichtigung gewisser Gruppenelemente innerhalb profitorientierter Organisationen.

5.1. Grundlegende Aspekte der Gruppe.

5.1.1. Verschiedene Ansätze und Unterscheidungen.

Die Kleingruppe ist vor allem Forschungsgegenstand der Sozialpsychologie. Die Gruppe wird dabei auf ihre Strukturen untersucht. Die Freundschaft- (Soziometrie), Macht-, Kommunikations- und Rollenstruktur sind die bedeutenden Bestimmungsgrößen für das Funktionieren einer Gruppe. Weitere Forschungsaspekte sind die Normen-, Werte- und Statusbeziehungen, die zur Gruppenbildung gehören. Weiterhin beschäftigt man sich mit der Gruppenproduktivität bzw. mit der Entscheidungsfindung in Gruppen, mit dem Verhältnis Gruppe-Individuum. Dabei wird untersucht, wie die Motivation des einzelnen die Gruppe beeinflusst, und wie andererseits individuelle Haltung und Verhalten verändert werden. Es wird auch untersucht, wie die Gruppe im positiven und im negativen Sinn auf die Wahrnehmung des Individuums einwirkt. Der Gruppenprozess als die sich im Laufe der Zeit verändernden Beziehungen zwischen den Strukturelementen, ist ebenfalls Gegenstand der Untersuchung.

Die Bezeichnung "Gruppendynamik" für das Prozesshafte innerhalb der Gruppe, stammt aus der Schule des deutschen Emigranten LEWIN (1948). Die Beschäftigung mit der Gruppe reicht allerdings schon weiter zurück (HOFSTÄTTER 1971, S.192 ff). Die Forschung über die Kleingruppe ist inzwischen zu einem ausgedehnten Fachgebiet geworden (LINDZEY & ARONSON 1968, HOFSTÄTTER 1971, HERKNER 1975, S.279 ff, SMITH 1976, SECORD/BACKMAN 1976, S.251 ff, SCHNEIDER 1978/79).

Aus soziologischer Sicht wird zwischen Primär- und Sekundärgruppen unterschieden. In der Primärgruppe bestehen herzliche, intime und persönliche Bindungen an Menschen untereinander. Es sind gewöhnlich "face-to-face-Gruppen". Die zwischenmenschlichen Beziehungen zeichnen sich durch Spontaneität aus, wie sie für Freundschaftsgruppen, Banden, Familien usw. kennzeichnend sind.

In der Sekundärgruppe sind die Beziehungen unter den Mitgliedern unpersönlich, rational, kühl, vertraglich geregelt und formal; die Menschen nehmen nur mit ihren begrenzten Fähigkeiten teil. Die Gruppe ist nicht Selbstzweck. Eine Sekundärgruppe kann auch grössere Ausmaße aufweisen (OLMSTED 1971, S.19 f, BRÄUTIGAM 1974, S.74 f).

Eine Gruppe besitzt bestimmte Merkmale und Unterscheidungsmerkmale:

1. Einheits- oder Wir-Bewusstsein ihrer Mitglieder,
2. Anerkennung der Gruppe auch von Nicht-Mitgliedern,
3. eine genau umreissbare Mitgliedschaft,
4. die Verbundenheit des Miteinander, des Wollens oder Tuns, womit zugleich die Verbundenheit mit einer Funktion gegeben ist.

Gruppen können auf Grund der verschiedensten Merkmale voneinander unterschieden werden wie: Ordnung, Satzung, Art der Intimität oder Sachlichkeit der Kontakte, nach dem Zweck bzw. Funktion einer Gruppe, nach der Stabilität, nach der Zugehörigkeit und nach der Exklusivität oder Offenheit (MAYNTZ 1966, S.70 f).

Bezüglich aufgabenorientierter Organisationen besteht eine Gruppe aus mehr als zwei Individuen, die in Zusammenarbeit eine gestellte Aufgabe zu erfüllen haben. "Hier wird in diesem Sinn eine Reihe von Individuen, die über einen längeren Zeitraum hinweg in persönlicher Interaktion miteinander stehen und die gemeinsam, d.h. interdependent, eine von der Leitung des sozialen Systems übertragene Aufgabe erfüllen, als Gruppe definiert" (HILL et al 1976, S.85). Gruppen sind Subsysteme in einem sozialen System, wobei sich diese Subsysteme nur vorübergehend und nur periodisch konstituieren. Ein Individuum kann Mitglied von mehreren Gruppen sein (Ebd. S.85 ff). Das Gruppenverhalten in der Organisation ist recht komplex (Abb. 16).

5.1.2. Die Bedeutung der Primär- und Sekundärgruppen in der Kirche.

Die Primärgruppe ist für die Kirche von grosser Bedeutung. Die erhebliche Mehrzahl der Gemeindemitglieder sind Mitglied der Primär-

gruppe Familie. Die Familie ist nicht nur Adressat der Funktion und der Tätigkeit einer Kirchengemeinde, sondern sie ist primär religiöse Sozialisationsinstanz. Von der Haltung und Einstellung der Primärgruppe Familie hängt weitgehend die Einstellung zur Kirche ab (SCHMIDTCHEN 1971, S.116 ff). Die Zuwendung zur Primärgruppe Familie ist für die Kirche von steigender Bedeutung, da nach den neuesten Erkenntnissen das Elternhaus als Quelle religiöser Sozialisation an Bedeutung verliert (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.27).

Primärgruppen in Form von Freundschaftsgruppen sind für jede Kirchengemeinde von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Zeigt sich doch in der Praxis, dass Menschen, die in der Kirche engagiert sind, vielfach für bestimmte Aufgaben weitere Helfer aus ihrem Freundeskreis mobilisieren können. Freundschaft kann eine soziale Unterstützung religiösen Verhaltens darstellen. SCHMIDTCHEN hat den exakten Nachweis geführt, dass auch die Konfession ein Selektionskriterium der Freundschaft bildet. So geben 78% der Befragten an, dass die nächstbefreundeten Menschen dieselbe Konfession besitzen (SCHMIDTCHEN 1973 c, S.67). So ist es verständlich, dass gerade Freundschaftsgruppen oft den Kern für grössere Gruppierungen in der Gemeinde bzw. für bestimmte Aktivitäten bilden können.

Die kirchliche Organisation verfügt über eine geradezu unübersehbare Vielfalt und Menge von Sekundärgruppen in Form von Vereinigungen, Vereinen, Verbänden, Komitees, Clubs, Arbeits- und Projektgruppen. Diese Sekundärgruppen bilden praktisch das Rückgrat kirchlicher Aktivitäten.

Die Sekundärgruppen dienen auch der Befriedigung der sozioemotionalen Bedürfnisse der Kirchenmitglieder. Die heutige Pastoral gibt sich viel Mühe, dass Menschen bei der Tätigkeit oder im Kontakt mit der Kirche sich nicht als Rädchen in einer Organisation, sondern als Teil einer Gruppe empfinden, die von Gefühlen der Zusammengehörigkeit und von warmen menschlichen Kontakten getragen ist. Hier kann im Sinne von Elton MAYO der einzelne in der Zerrissenheit einer pluralen Gesellschaft eine Oase der Mitmenschlichkeit, der Kommunikation und des Kontaktes finden.

Bei diesem Unternehmen sollte man jedoch auch den anderen Aspekt nicht unterschlagen, auf den die strukturalistische oder neorationalistische Auffassung hingewiesen hat (MARCH & SIMON). Diese Rich-

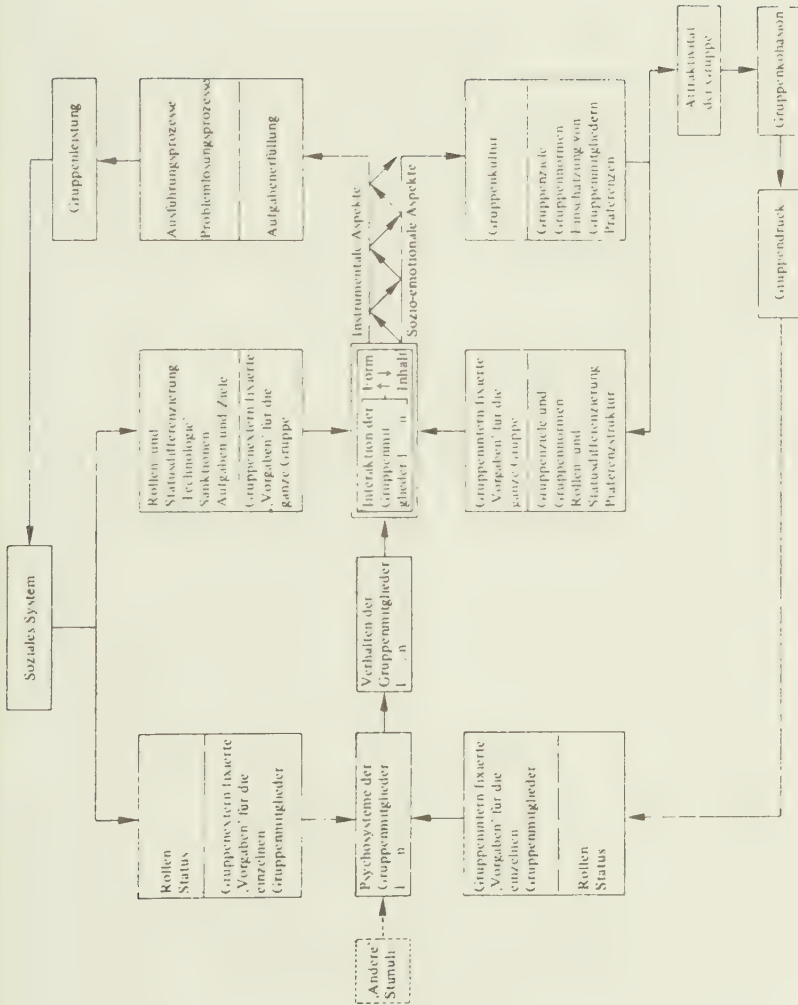


Abb. 16: Modell des Gruppenverhaltens

(aus: HILL, W., FEHLBAUM, R., ULRICH, P.: Organisationslehre, Bern: Paul Haupt, 1974, S. 88

tung sieht die Organisation als eine "grosse zusammengesetzte Einheit, in der viele soziale Gruppen interagieren" (ETZIONI 1976, S.70). Es trifft auch für die Kirche zu, was der Autor im allgemeinen über soziale Organisationen sagte, dass nämlich Gruppen gemeinsame Interessen, aber auch unvereinbare Interessen besitzen, sie können zusammenarbeiten oder sich bekämpfen, es bestehen Spannungen zwischen organisatorischen und menschlichen Bedürfnissen, zwischen Rationalität und Irrationalität, zwischen Disziplin und Autonomie (Ebd.).

Nur die Berücksichtigung der Antinomie der Gruppe kann helfen, die Wirklichkeit realer zu beurteilen. Die Gruppe ist nicht nur Ort menschlicher Harmonie und menschlicher Gemeinsamkeit, sondern genauso Element der Spaltung und des Konfliktes.

5.2. Das informelle Element in der Organisation.

5.2.1. Die informelle Gruppe.

Auf die Bedeutung der informellen Organisation wurde schon in 3.3.3. hingewiesen.

Im weitesten Sinne wird der Begriff "Informelle Gruppe" oft für die Bezeichnung einer Gruppe gebraucht, die ad hoc zusammenkommt und nicht zielorientiert ist. Hier sei der organisationspsychologische Standpunkt gewählt, von dem aus der Begriff "Informelle Gruppe" das menschliche Geschehen bezeichnet, das als soziale Abläufe und Phänomene innerhalb eines formell gegebenen Rahmens auftritt. Eigentliche informelle Gruppen bilden sich um bestimmte Interaktionszentren, die wiederum von formalen Elementen bestimmt sind (STIEBER 1974).

Was die persönlichen Beziehungen in informellen Gruppen angeht, so können nach MAYNTZ (1966, S.63 ff) einige allgemeine Feststellungen getroffen werden. Eine Verbundenheit kann freundschaftlich, lose freundschaftlich und freundschaftlich neutral sein. Persönliche Beziehungen sind oft selektiv; manchmal besteht eine Einheit von formellen und informellen Faktoren. Aus gemeinsamer oder verbindender Tätigkeit können sich verschiedene informelle Gruppierungen ergeben. Deutlichere und augenfälligere informelle Gruppierungen sind Betriebsvereine oder Betriebsclubs. Daneben gibt es aber auch Essens-, Scherz-, Spiel- und Hilfgemeinschaften. Informelle Gruppen können aber auch

durch den Besitz eines gemeinsamen Merkmales gekennzeichnet sein wie Angestellte, Meister usw.

Man kann auch in der sozialen Organisation Kirche davon ausgehen, dass sich überall dort, wo durch die Organisationsstruktur bedingt, Menschen zusammenkommen und miteinander zu tun haben, sich ein informelles Element oder sogar informelle Gruppen bilden. So können Mitglieder einer Kollegialinstanz eine informelle Gruppe bilden, indem sie auch ausserhalb ihrer Tätigkeit zusammenkommen. Auch die informelle Gruppenbildung durch gemeinsame Merkmale kann sich ereignen. So bilden in manchen Dekanaten die Geistlichen eine informelle Gruppe. Unter ihnen gibt es spezielle informelle Gruppierungen, die durch gemeinsame Studienzeit oder durch die Angehörigkeit zu einer religiösen Gruppierung bedingt ist. Auf der Ebene der Gemeinde können sich vor allem informelle Gruppierungen in Projekt- und Aufgaben-Gruppen bilden, z.B. im Kirchenchor. Dabei können solche informellen Gruppierungen schon oft den Charakter einer Clique annehmen (MAYNTZ 1966). Innerhalb der formalen Organisation kann es leicht zu "plan-unverträglichen Abweichungen" kommen (ROSENSTIL et al 1977, S.42). Auch Umwelteinflüsse in Form von politischen und gesellschaftlichen Veränderungen, die in die Organisationswelt hereinspielen, haben eine prägende Kraft auf die Bildung informeller Beziehungen (ZIMMER-MANN 1970). Extreme Bedingungen, unter denen Menschen zusammenarbeiten, fördern die Bildung informeller Beziehungen (SMITH 1976).

Informelle Gruppierungen und Beziehungen können für die Kirche wie für eine andere soziale Organisation von grosser Bedeutung sein, indem über private Kanäle die Kommunikation erweitert, Normen und Einstellungen aufrecht erhalten werden. Informelle Gruppen können den Individuen Festigkeit und Sicherheit bieten, der einzelne kann sich in eine Organisation besser eingliedern (MAYNTZ 1966, S.43 ff). Allerdings darf nicht verschwiegen werden, dass informelle Gruppierungen auch ihre negativen Seiten besitzen. Die Kommunikation kann in Klatsch und Agitation ausarten, Menschen können demoralisiert werden. Informelle Gruppierungen können zu einem konstanten Konflikt- und Unruheherd werden. Informelle Gruppierungen können wahre "Gerüchte-Küchen" sein: die Atmosphäre kann vergiftet werden, Informationen gelangen an die falsche Stelle, manchmal kann die Arbeit einer Kirchengemeinde in der Umwelt ernsthaft gefährdet werden.

5.2.2. Der informelle Führer.

Der informelle Führer wird auch gerne als "sozial-emotioneller Führer" bezeichnet. BALES & SLATER (1955) sind auf dieses Phänomen gestossen. "Der sozial-emotionelle Führer ist behilflich, die Gruppenmoral zu stärken und Spannungen aufzufangen, wenn die Situation einmal schwierig ist" (zit. in: SECORD/BACKMAN 1976, S.492). Der informelle Führer ist der beliebtere und unterscheidet sich vom aufgabenorientierten Führer.

Solche informellen Führer können als Autoritäten in Fragen persönlicher Konflikte oder allgemeiner Interessen angesehen werden. Andere informelle Führer sind anerkannte Autoritäten auf den verschiedensten Gebieten; die nur einen bestimmten Kreis von Organisationsangehörigen betreffen. So tritt er auf als Experte auf dem Gebiete des Sportes, als Don Juan, als Spassvogel, als Geschichtenerzähler, Schiedsrichter, Berater in persönlichen Fragen, Kraftmensch usw. (MAYNTZ 1966, S.61 f). In Untersuchungen über Arbeitsmotivation stösst man oft auf dasselbe Phänomen. Es ist dann der Mensch, an den man sich wendet, wenn es Probleme gibt (SCHMIDTCHEN 1971).

5.2.3. Die Pflege der informellen Beziehungen.

Da man erkannt hat, dass informelle Beziehungen ein wichtiger Bestandteil des Organisationsgeschehens sind, wenden manche Organisationen viel Mühe auf, um diese informellen Beziehungen zu pflegen. Das geschieht in vielen Fällen durch institutionalisierte Einrichtungen wie Sportplätze, Kindergärten, Betriebsfeste, Werkzeitungen usw. Um die informellen Beziehungen auszubauen und aufrecht zu erhalten, ging man in den VOLVO-Werken soweit, dass man für die Arbeitsgruppen gesonderte Gemeinschaftsräume, eigene Ausgänge, sanitäre Anlagen, Aufenthaltsräume und Saunen einrichtete (MAIER 1977, S.94 f).

Auch für die Kirche ist das informelle Element auf den verschiedensten Ebenen der Organisation ein wichtiger Faktor.

Für eine "Stabile Organisation" ist es sogar eine *conditio sine qua non* (KATZ & KAHN 1978, S.71). Das zeigt sich vor allem in kleineren Gemeinden bzw. in kleineren christlichen Kirchen. Hier wird das informelle Element weit über den Rahmen der Kirche und der Gemeinde hinaus gepflegt in Form von beruflicher Zusammenarbeit und gesellschaftlicher Verknüpfung. Je weniger eine solche stabile Organisa-

tion mit dem institutionellen Element der Umwelt verknüpft ist, desto stärker tritt die Tendenz zur Verlängerung des informellen Elementes über die bestimmte Organisation hinaus auf.

Die Pflege des informellen Elementes bei zielorientierter Tätigkeit oder bei irgendwelchen Kontakten, die der Organisation dienen, ist vor allem für die Kirche wichtig.

Wenn man von den Angestellten einer Kirche absieht, verrichten die meisten Mitglieder der Kirche ihre Arbeit und Tätigkeit freiwillig und unentgeltlich. Umso wichtiger ist es für sie, dass die Tätigkeit befriedigend ist und eine expressive Funktion besitzt. Diesen Erwartungen sollte man durch geeignete Maßnahmen auch zu entsprechen versuchen.

Auch für Mitarbeiter und Angestellte können gute informelle Beziehungen ein gewisser Ausgleich sein für den entstandenen Stress bei Stossgeschäften, unvorhergesehenen und wechselnden Anforderungen, wie sie für diese Organisation so typisch sind. Die meisten grösseren Gemeinden besitzen dazu auch die notwendigen technischen und räumlichen Voraussetzungen, die man diesbezüglich auch geplant nützen sollte.

Der Gesichtspunkt der "Human-relations-Schule" ist vor allem in Ballungsgebieten mit ihrer grossen Mobilität gar nicht so unwesentlich, dass nämlich der Mensch in einer Welt der Desorientierung einen Platz emotioneller Sicherheit sucht. Nach einer anfänglichen Hemmungsschwelle suchen oft gerade jüngere Menschen und Familien, denen durch ein Ortswechsel oft die verwandtschaftliche und freundschaftliche Basis fehlt, gerne eine Tätigkeit in irgendwelchen Gruppen der Pfarrei, die ihnen die Anknüpfung persönlicher Kontakte und die Pflege des informellen Elementes ermöglicht.

Die Existenz des informellen bzw. sozio-emotionalen Führers ist in den vielen Kollegial-Instanzen der Kirche kein unbekanntes Phänomen. Diesbezüglich tut man klug daran, diese Persönlichkeiten durch kleine Aufmerksamkeiten aufzubauen. Man sollte diese informellen Führer stets etwas im Auge haben. Manche verfahrenere Situation, die durch unbewusste Stimmungen und Emotionen entstanden ist, kann durch ihn wieder stabilisiert und ins Gleichgewicht gebracht werden.

Einen informellen Charakter tragen auch die Beziehungen der kirch-

lichen Organisation zu ihrer institutionellen Umwelt. Durch die Pflege informeller Beziehungen dieser Art können unnötige Konfrontationen oder harte Forderungen umgangen und praktikable Lösungen erreicht werden.

Mit informellen Kontakten allein lässt sich keine komplexe soziale Organisation in ihrer Existenz erhalten, aber sie können zur Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Organisation wesentlich beitragen.

5.3. Die Arbeitsgruppe in der kirchlichen Organisation.

Die Arbeitsgruppe ist eigentlich so alt wie die Menschheit. Ob es sich um einen Handwerksmeister mit Gesellen und Lehrlingen, um eine bäuerliche Grossfamilie oder um einen römischen Bischof, der mit seinen Priestern der Seelsorge nachging handelt, so steht man vor dem selben Phänomen, dass eine Gruppe von Menschen versucht, eine Aufgabe gemeinsam zu bewältigen.

In einer komplexen sozialen Organisation hat jedoch die Arbeitsgruppe einen anderen Aspekt, sie hat ihre eigenen Qualitäten. Im wissenschaftlichen Bereich stiessen ROETHLISBERGER & DICKSON (1939) zum ersten Mal auf diesen Sachverhalt. Ihre Ergebnisse lassen sich etwa wie folgt zusammenfassen:

1. Das Produktionsergebnis wird durch soziale Normen der Gruppe bestimmt und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen.
2. Nicht-finanzielle Anreize und Sanktionen wie Zuneigung und Anerkennung der Mitarbeiter beeinflussen das Verhalten der Arbeiter mehr als finanzielle Anreize.
3. Oft handeln und reagieren Arbeiter nicht als Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe, die die Norm erzwingt.
4. Es gibt einen Unterschied zwischen informeller und formeller Führung. Der informelle Führer kann eine grössere Bedeutung haben als der formelle (ETZIONI 1978, S.56 ff).

Aus diesem Ansatz hat sich die Human-relations-Schule entwickelt. Objekte und Perspektiven der Untersuchungen über Arbeitsgruppen werden oder wurden von den jeweiligen Organisationstheorien bestimmt (LAPASSAD 1972). In neuerer Zeit bedient man sich zur Erforschung der Arbeitsgruppen der Methodik der "action research" (THORSRUUD & EMERY 1969). Über den neuesten Stand der Forschung gibt STIEGLER (1977) einen Überblick.

"Arbeitsgruppen sind nach STIRN kleine soziale Einheiten einer auf wirtschaftliche Zwecke gerichteten Organisation, denen Teilaufgaben übertragen werden, die zur Ausführung wiederkehrende Kontakte der Mitglieder untereinander erfordern" (zit. in: MAIER 1977, S.94). Wobei bemerkt werden muss, dass die Arbeitsgruppe nicht unbedingt die Kriterien einer Gruppe enthalten muss, und dass sich ferner die Tätigkeit nicht unbedingt auf wirtschaftliche Zwecke richten muss. Es geht eher darum, dass Menschen eine Einheit bilden, um innerhalb einer organisatorisch genau definierten Situation eine bestimmte Tätigkeit in Gemeinschaft zu verrichten und untereinander in irgendeiner Form in Interaktion stehen.

Aus der Sicht des Offenen Systems kann man die Mitglieder einer Rolleneinheit als Arbeitsgruppe betrachten (KATZ & KAHN 1978).

Wie jede andere Organisation setzt sich auch die Kirche mit ihren vielfältigen Tätigkeiten aus vielen Einheiten solcher Arbeitsgruppen zusammen und wird dabei ebenso von der Problematik der Arbeitsgruppen betroffen.

Man sollte jedoch nicht jede Gruppe, die in der Kirche existiert und in der Menschen sich gemeinsam um eine Aufgabe bemühen, als Arbeitsgruppe bezeichnen. Dazu sind diese Gruppen doch zu temporär und ausserdem funktionieren sie auf der Basis der Freiwilligkeit. Das Individuum ist nicht in die Zwänge und Notwendigkeiten der Organisation eingebunden, wie es auf der Basis der Vertraglichkeit in einer anderen Organisation geschieht.

Als echte Arbeitsgruppe kann man die vertraglich angestellten Mitarbeiter in einer Pfarrei betrachten, ebenso finden sich Arbeitsgruppen als Einheiten in der Verwaltung und in den verschiedensten Dienstleistungsbereichen. Die Mitglieder einer Kollegial-Instanz rücken schon näher an die Vorstellung der Arbeitsgruppe, da sie durch ihre Wahl die Bereitschaft und die Verpflichtung auf sich genommen haben, regelmäßig an Arbeitssitzungen teilzunehmen (DRS 1977, § 4, Abs. 4).

Eine weitere Form der Arbeitsgruppe ist die autonome und teilautonome Arbeitsgruppe. Bei der autonomen oder "selbststeuernden" Gruppe handelt es sich um eine Kleingruppe, "... der ein Aufgabenzusammenhang übertragen wird, dessen Regelung von ihr selber vorgenommen wird, sodass alle in ihr vorkommenden Tätigkeiten und Interaktionen

von ihr selbst gesetzten Normen unterstellt sind" (MAIER 1977, S.9). Bei der teilautonomen bzw. "teilweise selbststeuernden Gruppe" ist der Grad der Selbststeuerung bedingt durch die Komplexität eines Grossbetriebes relativ gering.

Bei diesen autonomen und teilautonomen Arbeitsgruppen handelt es sich um das sogenannte "Skandinavische Modell", das über Jahre hinweg weltweit diskutiert wurde. In Norwegen sind die Experimente stagniert. In Schweden gab es eine schnellere Verbreitung, jedoch hat die Anzahl der teilautonomen Arbeitsgruppen jährlich abgenommen. Die Versuche waren mit grossen politischen Erwartungen verbunden. Die Experimente dienten offensichtlich in vielen Fällen zur Lösung spezieller Probleme. Es muss bei diesen Experimenten viele Schwierigkeiten mit den Mitarbeitern gegeben haben und vor allem waren die Kosten sehr hoch (MAIER 1977).

Geht man von der Begriffsbestimmung aus, so ist die Kirche eine der wenigen Organisationen in der autonome und teilautonome Arbeitsgruppen in reichlichem Maße vorkommen. Durch den Kontext und weitere spezifische Eigenarten des kirchlichen Organisationskonzeptes bilden diese Gruppen in vielen Fällen die einzige Möglichkeit, bestimmte Aufgabengebiete zu bewältigen. Dabei handelt es sich um die meist kleineren Einheiten wie Beratungszentren, Kindergärten, und in einem gewissen Sinn muss man auch die Kollegiatsinstanzen dazurechnen, die die Regelung des Aufgabenzusammenhangs und der vorkommenden Tätigkeiten und Interaktionen auf Grund selbstgesetzter Normen autonom oder teilautonom durchführen.

Abgesehen einmal davon, dass sich gewisse Aufgaben nicht anders lösen lassen, haben diese autonomen und teilautonomen Arbeitsgruppen ihre Vorteile. Sie können in einem bedeutenden Maß die Arbeitszufriedenheit erhöhen, die Auffassung der Arbeit als soziale Einschätzung und persönliche Selbstverwirklichung, und die Forderung nach einer individuelleren Gestaltung der Arbeit bzw. eine Modifikation des Arbeitsinhaltes, können in einem höheren Maße verwirklicht werden (MAHER 1976, S.51 f).

Von der Gesamtorganisation her gesehen ist die Bildung der autonomen und teilautonomen Arbeitsgruppen jedoch mit einiger Problematik behaftet. Mit der Vielzahl der differenzierten und über das ganze Land verteilten Arbeitsgruppen steigt die Schwierigkeit der Koor-

dination, Integration und Kontrolle.

Auf die Frage der Entscheidungsbildung in Gruppen soll noch näher eingegangen werden.

5.4. Möglichkeiten und Grenzen des Gruppentrainings.

"Eines der heute am meisten strapazierten Worte ist das Wort 'Gruppe' in allen möglichen Kombinationen ... Die Sache, um die es geht, ist hochaktuell. Ihr Wert ist umstritten" (BECKER 1975, S.146).

Es gibt wohl kaum eine fortschrittliche Gemeinde oder kirchliche Institution, in der nicht in irgendeiner Form "gruppendynamisches Training" abgehalten wird. Man geht in Klausur mit dem neuen Kirchenge-meinderat, mit den Jugendführern oder den Mitarbeitern der Pfarrei, um sie "in Gruppe" zu trainieren (vgl.DAHM & STENGER 1974).

Es lassen sich drei verschiedene Formen von gruppendynamischen Veranstaltungen unterscheiden:

1. Sensitivity-Training (T-Gruppen, Encounter-Gruppen, Marathon-Training usw.)
2. Organisationstraining (sogenannte integrierte Laboratorien zur Organisationsentwicklung)
3. Skill-Training, d.h. aufgabenzentrierte Trainingsformen (z.B. Entscheidungsfindung in Gruppen, Teamarbeit, Problemlösungsstrategien, Kreativitätsseminare, Managerial Grid usw.)
(BECKER 1975, S. 146).

Die Vorteile des Gruppentrainings sind nach der Meinung des Autors bessere Selbst- und Fremdwahrnehmung, besseres Kommunikationsverhalten und bessere Kooperation statt des üblichen Konkurrenzdenkens. Als grösster Lerneffekt wird bezeichnet, dass die Kommunikation freier und offener wird und dass Hemmungen abgebaut werden. Auch wird ein Gespür für die Gefühle und Bedürfnisse des anderen entwickelt, was sich wiederum in einem gesteigerten Verständnis für die eigene Rolle und für die Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens auswirkt.

Der Verfasser plädiert für eine Anwendung der Gruppendynamik in der organisationalen Praxis. Anwendungsbereiche für diese Methodik sieht er bei der Führungsausbildung, bei Grundsatzgruppen, Prozesssteuerungsgruppen und Projektgruppen; dabei soll vor allem durch

die Gruppenarbeit eine zielorientierte Zusammenarbeit gefördert werden. Es ist die Absicht des gruppendynamischen Trainings, einen mitarbeiterorientierten Führungsstil zu wecken, die Mitarbeiter zur Teamarbeit anzuhalten, sie im Lösen von Problemen in Gruppen zu schulen und schliesslich die formale Gruppe funktionsfähiger zu machen. Positive Ergebnisse zeichnen sich auch ab, wenn man die Gruppen grösser fasst, d.h. alle Mitarbeiter, die miteinander zu tun haben, gemeinsam in ein Training nimmt (BECKER 1977). Das Training der zwischenbetrieblichen Gruppen kann Konflikte in einem Betriebsablauf verhindern und Wege für eine neue Entwicklung freimachen (ESSER 1975).

Vorbehalte gegen das Gruppentraining ergeben sich aus der Tatsache, dass das in der Gruppe Gelernte nicht ohne weiteres auf den betrieblichen Alltag übertragbar ist. Der laboratoriumsartige Charakter des Trainings kann nicht Modellscharakter für die Leitung einer innerbetrieblichen Gruppe eines Betriebes oder einer Abteilung bekommen. Die Möglichkeiten, durch gruppendynamisches Training organisatorische Veränderungen zu erreichen, werden meist überschätzt (BECKER 1977).

Es wird auch davor gewarnt, Gruppendynamik im Sinne von Sensitivity-Training als Selbstzweck zu betreiben. BECKER (1975, S.147) weist darauf hin, dass nach den Untersuchungen von LIEBERMAN, YALOM & MILES (1973) gruppendynamische Trainings in Form der "Encounter-Trainings" nicht ungefährlich sind. Bei 18% der Teilnehmer wurden negative Veränderungen festgestellt, 9% trugen deutlich psychische Störungen davon und 13% der Teilnehmer haben das Training vorzeitig abgebrochen.

Dem Vernehmen nach sind Grossunternehmen wie Daimler-Benz, Bosch und IBM von gruppendynamischen Trainings dieser Art wieder abgekommen (persönliche Auskunft).

5.5. Zum Problem der Nichtübertragbarkeit des Gruppenverhaltens auf das Verhalten in Organisationen.

Aus guten Gründen sollte man auch innerhalb der Kirche dem "Gruppen-Phänomen" etwas kritischer gegenüberstehen. Gruppentrainings sollten nur von qualifizierten und erfahrenen Leitern durchgeführt

werden. Es ist auch angebracht über den speziellen kirchlichen Anwendungsbereich und über die Grenzen der Methodik zu reflektieren.

Wenn innerhalb der Pastoral "Gruppen" favorisiert werden, sollte man versuchen, sich darüber Rechenschaft zu geben, welche Art der Gruppe eigentlich gemeint ist, welche Funktion sie innerhalb der Gesamtorganisation hat und welche damit verbundenen psychologischen Eigenarten zu beachten sind.

Bei den Bemühungen um die Gruppe im allgemeinen darf ein sozialpsychologischer Tatbestand nicht übersehen werden, nämlich den der Nicht-Übertragbarkeit des Gruppenverhaltens auf das Verhalten in Organisationen. Die Übertragung dynamischer Prozesse im Gruppengeschehen oder der Erkenntnisse der Klein-Gruppenforschung auf das Organisationsgeschehen hat sich in der Forschung als kein gangbarer Weg erwiesen.

Schon CARTWRIGHT & ZANDER (1953, S.627) haben darauf hingewiesen, dass ernsthafte Grenzen bestehen, wenn man den Organisationswechsel in Begriffen der Primärgruppe verstehen will. Auch entwickeln sich drastische Schwierigkeiten beim Versuch, einen Organisationswechsel einzuführen, indem man nur mit der Primärgruppe umgeht. Das Verhalten des Individuums in der Kleingruppe ist etwas anderes als das Verhalten in einer komplexen sozialen Organisation. Man hat es mit einer vollkommen anderen begrifflichen Konzeption zu tun, die es nicht ermöglicht, die Ergebnisse der Kleingruppenforschung auf komplexe soziale Organisationen zu übertragen.

In einem Überblick über Methodik und Ergebnisse der Forschung beschäftigt sich vor allem GOLEMBIEWSKI (1965) mit dieser Problematik. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Anwendung der Analyse der Kleingruppe auf das Organisationsverhalten nicht geglückt ist. Vom Ansatz der Klein-Gruppenforschung her, sind menschliche Beziehungen im Organisationsverhalten "... wie Atome, die im freien Raum schweben" (BLAU 1957, S.58, zit.in: GOLEMBIEWSKI 1965, S.133). Besonders wenn man menschliche Beziehungen wie Attribute der Individuen behandelt und die Gruppenstrukturen, die aus menschlichen Beziehungen bestehen und die grössere Organisation, von der die Gruppen wiederum Teile sind, nicht beachtet (BLAU 1957, ebd.). Für das reale Verhalten in Organisationen benötigt man gültige und zuverlässige Messin-

strumente, die die Klein-Gruppenforschung nicht zur Verfügung stellt. Erst mit der Konzeption des Verhaltens in Organisationen als Rolle bzw. Rolleneinheit, durch KATZ & KAHN (1978) und deren Anwendung und empirische Verifizierung durch KAHN et al (1964) hat sich ein Weg eröffnet, das Verhalten in Organisationen zu beschreiben und empirisch festzuhalten.

So schwebt auch die kirchliche Gruppe nicht im freien Raum, sondern erhält je nach Aufgabe und Funktion ihr eigenes organisationales Gepräge. Man kann z.B. einen Kirchengemeinderat nicht von den Ansätzen der Gruppendynamik oder der Kleingruppenforschung her verstehen, sondern er will verstanden und behandelt werden als eine kollegiale Entscheidungsinstanz der unteren Organisationsebene mit ganz bestimmten Funktionen und Aufgaben.

5.6. Zusammenfassung.

Die kirchliche Organisation ist stark vom Bild der Gruppe geprägt. Die Diskussion über die Gruppe wird von den verschiedensten theoretischen Ansätzen her geführt. Die Primär-Gruppe hat in der Kirche eine grosse Bedeutung. Die kirchliche Organisation verfügt über eine Vielfalt von Sekundär-Gruppen in Form von Vereinigungen Vereinen, Verbänden Komitees, Clubs, Arbeits- und Projektgruppen. Die Gruppe ist nicht nur Ort menschlicher Harmonie und Gemeinsamkeit, sondern genau so Element der Spaltung und des Konfliktes.

Informelle Gruppen bilden sich um bestimmte Interaktionszentren, die von formalen Elementen der Organisation bestimmt sind. Die menschlichen Beziehungen in informellen Gruppen können sehr vielfältig sein. Vor allem bei der grossen territorialen Ausdehnung des kirchlichen Organisationsraumes sind informelle Gruppierungen von grosser Bedeutung; durch sie wird die Kommunikation erweitert, Normen und Einstellungen werden aufrecht erhalten. Durch informelle Gruppen können einzelne sich in die kirchliche Organisation besser eingliedern. Die informelle Gruppe kann auch negative Auswirkungen für die Organisation zeigen. Informelle Beziehungen als wichtiger Bestandteil des Organisationsgeschehens müssen auch in der Kirche gezielt und bewusst gepflegt werden. Für "Stabile Organisationen" sind informelle Beziehungen das tragende Element. In der Kirche als Freiwilligen-Organisation haben

informelle Beziehungen für die Beteiligten eine expressive Funktion. Durch vielfältige Arrangements kann man in der Kirche dem Bedürfnis nach persönlichen Kontakten entgegenkommen.

Der informelle oder sozio-emotionelle Führer nimmt in der Kirche eine besondere Position ein.

Die zielorientierte Gruppe und die Arbeitsgruppe hat in einer komplexen sozialen Organisation ihre eigenen Qualitäten. Im Gegensatz zu anderen Organisationen gibt es in der Kirche eine fast unübersehbare Zahl von autonomen und teilautonomen Arbeitsgruppen. Durch die Eigenart des kirchlichen Organisationskonzeptes bilden solche Gruppen in vielen Fällen die einzige Möglichkeit, bestimmte Aufgabengebiete zu bewältigen.

Das in der Kirche vielfach praktizierte Gruppentraining hat seine Möglichkeiten und Grenzen. Gruppentraining sollte nur von qualifizierten und erfahrenen Leitern durchgeführt werden. Die Gruppenarbeit hat auch darin ihre Grenze, dass das Gruppenverhalten auf das Verhalten in Organisationen nicht übertragbar ist. Die Übertragung der Klein-Gruppenforschung auf das Organisationsgeschehen hat sich als kein gangbarer Weg erwiesen. Das Gruppenverhalten in Organisationen wird durch ganz andere Faktoren bestimmt als durch die Gesetzmäßigkeiten der Klein-Gruppe.

6. ZU FRAGEN DER FÜHRUNG UND LEITUNG.

6.1. Hierarchie, Autorität und Legitimation.

6.1.1. Die Autorität und ihre Legitimation in sozialen Organisationen.

Hierarchie und Autorität sind durchgehende Strukturen in allen sozialen Organisationen gleich welcher Prägung; sie finden sich auch in sozialistischen und kommunistischen Gesellschaftsformen.

TANNENBAUM et al (1974) haben in ihrer bemerkenswerten Untersuchung von grossen und kleinen Organisationen in fünf Ländern festgestellt, dass Hierarchie überall existiert und zwar als Teil eines Autoritätssystems, "... das für die Erhaltung der Ordnung wesentlich ist. Organisationen bestehen aus einem System von Regeln und Anordnungen;

sie können nicht funktionieren ohne die Linie der Autorität, die auf der Gewissheit gründet, dass die Entscheidungen der Führer an der Spitze durch die Mitglieder am unteren Ende entsprechend ausgeführt werden" (Ebd. S.3).

KATZ & KAHN (1978, S.323) definieren Autorität als Macht, verbunden mit einer Position innerhalb einer Organisation.

Ein Satz von Rollenbeziehungen konstituiert die Autoritätsstruktur und schafft eine hochselektierte und spezialisierte Einheit und Einflusstransaktionen unter den Mitgliedern der Organisation. Die Autoritätsstruktur kann gesehen werden als eine Einheit von dyadischen Machtbeziehungen oder kann gesehen werden als eine Einheit von Beziehungen zwischen einem Individuum und einem Kollektiv oder einer Gruppe. Das hierarchische Muster ist autoritativ, asymmetrisch und transitiv. Die Autoritätsstruktur ist rollenrelevant, d.h. sie bezieht sich nur auf die momentane Rolle.

In diesem Zusammenhang gehört es geradezu zum guten Ton, über Abbau der Macht und Autorität in Organisationen zu diskutieren. Jedoch sollte man Autoritätsminderung nicht mit dem Abbau der Unternehmenshierarchie verwechseln. "Was hier abgebaut wird, ist nicht die Hierarchie, sondern das Führungsinstrument, das man als Autorität bezeichnet und das im wesentlichen bedeutet, dass einige Menschen unzweifelbar anderen gehorchen müssen" (LEAVITT 1979, S.383).

Macht gehört unzweifelbar zur Ausübung der Autorität. CLEGG (1979) bezeichnet Macht in diesem Zusammenhang als Gerede und Mythos. Es gibt Menschen, die viel zu sagen haben über Macht in abstrakter Form und wenig in der Anwendung auf Organisationen. "Menschen die über Organisationen sprachen, hatten wenig zu sagen über 'Konzepte' von Macht" (Ebd. S.VIII). Nur in Organisationen mit ungleichmäßigen Aufgaben erscheint Macht (Ebd. S.146). Organisationen kennen eine Organisationskontrolle im Kontext von Grundregeln des Verhaltens. "Wenn die Kontrolle rutscht, die Annahmen fallen, die Routine zusammenbricht und 'Probleme' erscheinen, ist die offene Ausübung von Macht notwendig, um die Kontrolle zu erhalten" (Ebd. S.147).

Eine Autorität, die Macht ausübt, bedarf dazu einer Legitimation. Nach Max WEBER haben moderne, bürokratische Strukturen eine neue funktionelle Rolle entwickelt, die auf einer Autoritätsstruktur des rational-legalen Typs basiert, d.h. Legitimation begründet sich auf

legale und rationale Elemente. Der Gegentyp ist die Autorität in feudalen Systemen, die ihre Legitimation von einem traditionellen Status und einer charismatischen Anschauung der Person herleitet; gegenüber dieser Autorität handeln die Untertanen in blindem Gehorsam. Es gibt dabei keine unpersönlichen Regeln und ein Wechsel der Politik oder des Handelns wird von der Autoritätsperson selbst vorgenommen und nicht von einer legislativen Instanz.

Dagegen basiert der rational-legale Typ der Autorität nur auf dem Gesetz und einer unpersönlichen Anordnung einer Person in einer Autoritätsposition. Die Anordnungen können nur in bestimmten Bereichen legitimer Macht erfolgen. Die Legitimität des rational-legalen Typs der Autorität gründet sich auf drei Elemente oder Grundlagen: auf das formale bestehende Gesetz, auf legale Normen und auf eine soziale und moralische Rechtfertigung. Diese Basis der Legitimation in sozialen Organisationen ermöglicht ein grösseres Maß an Befolgung, als es im Autoritäts- und Legitimationstyp des feudalen Systems möglich ist (KATZ & KAHN 1978, S.300 ff).

TANNENBAUM et al (1974) bestätigen in ihrer Untersuchung, dass in modernen sozialen Organisationen sich die Autorität auf eine Legitimation durch legale, moralische und rationale Elemente abstützt. Das wird ersichtlich aus der Motivation der Organisationsteilnehmer zur Befolgung und Durchführung der von der Hierarchie geforderten Maßnahmen. Die Befragten geben als Hauptgründe ihrer Haltung an: "Es ist notwendig, wenn die Organisation ordnungsgemäß funktionieren soll", "Es ist meine Pflicht". Abgesehen von einigen ethnisch-kulturellen Unterschieden ist doch der Hauptbeweggrund für die Befolgung bzw. für die Legitimität der Autorität, das rationale Element der Einsicht in die Notwendigkeit, die von der Organisation angeordneten Aufgaben auszuführen. An zweiter Stelle erscheint die moralische Basis: "Es ist meine Pflicht" (Ebd. S.74 ff).

Es werden auch noch andere Gründe genannt für die Befolgung autoritärer Anordnungen. Nach FRENCH & RAVEN (1960) können es folgende Faktoren sein:

1. Ein Vorgesetzter hat aufgabenrelevante Kenntnisse
2. Er kann Belohnung verteilen oder
3. Strafe
4. Er ist für ein Individuum attraktiv oder
5. er hat das Recht, Kontrolle auszuüben, d.h. er ist von der Organisation legitimiert.

PEABODY (1962, S.115 ff) zeigt in seinem Überblick über diese Thematik eine andere Sicht der Legitimität der Befolgung der Autorität: 1. Autorität der Legitimation, 2. Autorität der Position, 3. Autorität der Kompetenz und 4. Autorität der Person.

Mit der Befolgung von Anordnungen durch eine Autorität hat sich besonders ETZIONI (1975) auseinandergesetzt. "Befolgung ist universal, sie existiert in allen sozialen Einheiten. Es ist ein grosses Element der Beziehung zwischen denen, die die Macht haben und denen über die sie sie ausüben" (Ebd. S.3). So enthält das "Compliance-Modell" von ETZIONI zwei Komponenten: es ist einerseits die Organisation mit ihren Machtmitteln bzw. mit ihrem materiellen oder normativen Zwang, andererseits ist es das Individuum, das sich in der Organisation engagiert (involvement) indem es gewisse Verpflichtungen übernimmt oder ablehnt. Es handelt sich dabei um ein viel diskutiertes Modell (TÜRK 1978, S.130 ff).

Aus sozialpsychologischer Sicht stellt sich allerdings das Problem der Befolgung legitimer Autorität etwas komplexer dar. Soll eine legale Befolgung von Anordnungen einer Autorität sich ergeben, so müssen mehrere Bedingungen vorhanden sein (KATZ & KAHN 1978, S.307 ff).

Grundlegend sind die normativen Sozialisationspraktiken sozialer Institutionen wie die primären Sozialisationsinstanzen Familie und Schule, aber auch Institutionen wie Politik, Medien, Wirtschaft usw. die nach SCHMIDTCHEN (1979) als Produzenten von Metasystemen der Kommunikation wirken.

Eine Bedingung für die Akzeptanz legitimer Anforderungen ist der Gebrauch von geeigneten Symbolen, die die legitime Autorität kenntlich machen. Wesentlich ist auch die Eindeutigkeit legaler Normen und Erfordernisse einer Position. Ein Befehlsweg oder die Ausführung einer Anordnung darf nicht mit Unklarheiten behaftet sein. Damit eine legitime Autorität akzeptiert wird, bedarf es der Anwendung von Strafen und des Besitzes physischer Macht. Die Anwendung der physischen Macht steht nach unserer Kulturauffassung allerdings nur dem Staat zu.

Schliesslich muss eine soziale Organisation auch die Macht und Möglichkeit besitzen, Menschen, die sich als Gegner betätigen oder mit der Organisation nicht mehr konform gehen, von ihr auszuschliessen.

Wie diese einzelnen Hinweise und Standpunkte zu Fragen der Autorität und ihrer Legitimation zeigen, ist dieses Problem nicht so einfach zu fassen. "Legitimität ist nicht fest umrissen oder beständig, noch wird sie von legitimen Institutionen kontrolliert" (LEAVITT 1979, S.183). Legitimität muss von der Gesellschaft und den einzelnen sozialen Organisationen stets neu definiert werden (Ebd. S. 82 f).

6.1.2. Zum Problem der Hierarchie und Autorität in der Kirche.

Es gibt für die Kirche kaum einen problematischeren Komplex als denjenigen, der sich mit den Begriffen Hierarchie, Autorität und Befolgung umschreiben lässt.

Zuerst soll einmal darauf eingegangen werden, wie die Mitglieder der Kirche durch ihre soziale Wahrnehmung diesen Komplex sehen und empfinden.

Die Katholiken zeigen diesbezüglich erhebliche Dissonanzgefühle, die sich in Kritik und Verhalten artikulieren gegenüber allem, was sich um die kirchliche Autorität gruppiert. Hier äussert sich eine allgemeine Einstellung zur Kirche. Es zeigt sich Kritik und Dissonanz bestimmten Themen gegenüber wie Empfängnisverhütung, Sexualität und Ehe, zu denen die päpstliche Autorität Stellung genommen hat (SCHMIDTCHEN 1972, S.12 ff, Schaubild 4, S.18). Der Autor schrieb damals: "Die päpstliche Autorität wird an den jeweils aktuellsten Kontroversfragen spürbar werden" (Ebd. S.19). Wie richtig Ergebnis und Interpretation der Faktorenanalyse war, zeigt sich heute in der Reaktion und Emotionalität, mit der der Fall KÜNG innerhalb und ausserhalb der Kirche umgeben wird. Dabei hat sich Dissonanz und Kritik unverhüllt gezeigt, indem sie sich auf das eigentliche Objekt richtete.

Auch in der Umfrage unter Priestern deuten die Äusserungen auf einen konsistenten Macht- und Hierarchiekonflikt hin. So sind die Befragten der Meinung, dass die Kirche heute in eine Krise geraten ist, sei auf ein allzu juridisches Kirchenbild zurückzuführen (44%), auf Lehräusserungen des Papstes (31%), auf kirchliche Gesetze (23%), auf das Versagen des kirchlichen Establishments (17%); ausserdem sind sie der Meinung, dass das Zölibatsgesetz ein Mittel der Machtausübung der kirchlichen Hierarchie sei (18%) (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.115 ff, Tab. 77, 78). Ausserdem geraten Priester bei zunehmendem Stress in der Amtsführung mit der Institution in Konflikt (Ebd).

S.122 ff). Auf jeden Fall sieht man sich vor die Tatsache gestellt, dass die Mitglieder zu einem der lebenswichtigsten Elemente einer Organisation wie Hierarchie und Autorität eine äusserst dissonante Einstellung zeigen.

Was die Begriffe Hierarchie und Autorität in der Kirche angeht, so sind sie ziemlich unklar, mehrdeutig und in den verschiedensten Punkten vom heutigen Verständnis ziemlich abweichend. Schon allein diese Tatsache kann sich negativ auf die soziale Wahrnehmung der Organisationsmitglieder auswirken.

In den wissenschaftlichen Bereichen, die sich mit der Organisation befassen, wird der Begriff Hierarchie relativ selten benützt. Nach dem Konzept von TANNENBAUM et al (1974) bedeutet Hierarchie den Aufbau der organisationalen Autoritätsstruktur, die Zahl der Ebenen, Kontrollspannen, horizontale und vertikale Verknüpfung der Leitung und Führung, Kommunikationsstruktur und schliesslich ist sie eng mit dem formalen Konzept der Organisation verbunden.

Bei der Auffassung von "Hierarchie" innerhalb der Kirche handelt es sich um einen kirchenrechtlichen Begriff, dessen Verständnis aus dem 12. Jahrhundert stammt. Die Hierarchie ist zweigliedrig, indem zwischen einer Weihehierarchie und einer Ämterhierarchie unterschieden wird. Als Hierarchie bezeichnet man auch die Inhaber der Ämter. Bezüglich der Ämter wird noch zwischen göttlichem und kirchlichem Recht unterschieden (MÖRSDORF 1960, S.323).

Der Hinweis von MÖRSDORF auf die Entstehung des Begriffes im 12. Jahrhundert weist auf seine Implikation mit dem feudalen System hin. Die Anwendung der Begriffe, die sich auf ein historisches Organisationsmodell beziehen, auf die faktische kirchliche Organisation von heute muss naturgemäß zu grossen Schwierigkeiten führen, wie die Diskussion um die Reorganisation des kirchlichen Leitungs- und Führungssystems zeigt.

Man könnte auch der Kirche empfehlen, ihre Nomenklatur heutigem Verständnis anzupassen. So wird das lateinische Wort "Potestas" immer noch mit "Gewalt" übersetzt (z.B. EICHMANN-MÖRSDORF 1959, S. 254 ff). Dieser Sachverhalt wird in modernen Organisationen als "Befugnis" oder "Kompetenz" bezeichnet (HILL et al 1974, S.124 ff), wobei natürlich diese Begriffe auch eine andere Einstellung zur organisationalen Wirklichkeit beinhalten.

Ein weiteres Problem bildet das Verständnis der kirchlichen Autorität.

In sozialen Organisationen ist Autorität "... eine Erscheinungsform der formellen Macht ... die formal geändert oder übertragen werden kann' ... Sie ist formal, delegierbar, äusserlich sichtbar. Autorität ist eine Macht, die im Unternehmensbereich eine Beziehung zwischen zwei Parteien regelt. "Sie ist ein institutioneller Mechanismus der Koordinierung und Steuerung" (LEAVITT 1979, S.163).

Diesbezüglich herrscht in der Kirche ein ziemliches Reflexions-Defizit. Dazu eine von der Kirche autorisierte Darlegung der Autorität: "Ausser der persönlichen Autorität gibt es Amtsautorität, die die Menschen berechtigt, über andere Menschen und deren Tun zu bestimmen. So die Inhaber des kirchlichen Lehr-, Priester- und Hirtenamtes, die Kraft göttlicher Sendung (nicht schon durch die persönliche Würde und Tüchtigkeit) befugt sind, Gottes Wort und Wahrheit verbindlich auszulegen ... (BERG 1957, S.1133).

Auch diese Ausführungen weisen auf einen Bezug auf das feudale System und nicht auf ein Autoritätssystem des legal-rationalen Typs hin. Kein Mensch kann heute über das Tun und Lassen der Menschen bestimmen auf Grund eines Amtes, das er inne hat, es sei denn in einem schmalen Bereich der Zuständigkeit auf Grund bestehender legaler Gesetze, Anordnungen und vertraglicher Abmachungen. Es zeigt eigentlich nur, wie unreflektiert solche Äusserungen in Bezug auf das reale Geschehen in sozialen Organisationen sind.

Wenn man einmal von theoretischen Äusserungen absieht, so ist die Autorität im Sinne von formaler Macht und als Koordinations- und Steuerungsmechanismus vor allem auf der Ebene der Diözese in Form der kollegialen Instanzen sichtbar und gut strukturiert.

Die Auffassungen über die Autorität verschiedener Leitungspersonen wie des Papstes und des Bischofs sind in der "Dogmatischen Konstitution über die Kirche" genau definiert (FRIES 1976, S.61 ff). Dagegen sind die Ausführungen über die Autorität bzw. die Entscheidungskompetenz der Bischofskonferenz oder der Bischofssynode ziemlich vage (Ebd. S.66 f). Die diesbezügliche Bedeutung der Ortsgemeinde ist wenig reflektiert, und das Verhältnis von Bischof und Priester wurde "... nicht in angemessener Deutlichkeit entfaltet" (Ebd. S.68).

Die kirchliche Autorität scheint ein Problem mit vielen offenen Fragen zu sein. Wenn hier einige Aspekte gestreift wurden, so geschah es nicht, um in eine theologische Diskussion einzutreten, sondern in der Annahme, dass ungeklärte Verhältnisse auf das Organisationsverhalten Einfluss haben und vor allem in der Wahrnehmung des einzelnen Unsicherheiten und Dissonanzen erzeugen. Wie die dissonante Einstellung der Mitglieder zum Problem der Hierarchie und Autorität zeigt, handelt es sich um ein ernsthaftes Problem, von dem das Überleben der Organisation abhängig ist. Keine Organisation kann es sich leisten, Auffassung und Wirklichkeit von Hierarchie und Autorität, die geradezu das Rückgrat der Organisation darstellen, in einem ambivalenten Zustand zu belassen. Auch wenn die Hierarchie in ihrem rigiden und autoritären Charakter in Frage gestellt wird, "... so wird sie in irgendeiner Form bestehen bleiben und sie wird auch bestehen bleiben als ein nicht zu Übersehendes und wichtiges Element der Organisationsstruktur" (TANNENBAUM et al 1974, S.6).

6.1.3. Die Frage nach der Legitimität kirchlicher Autorität.

Wenn heute von seiten der Mitglieder die Kritik an der kirchlichen Autorität so heftig wird, und die Autorität in weitem Maße keine Gefolgschaft findet, so handelt es sich meines Erachtens unter anderem auch um die Frage der Legitimität kirchlicher Autorität. Die Kirche täte auch gut daran, diese Kritik ernst zu nehmen, sie nicht als Feindschaft gegen die Kirche auszulegen oder unbequeme Kritiker zum Schweigen zu bringen, sondern sich ernsthaft einmal diesem Komplex zuzuwenden. Ein Hinausschieben oder Nicht-Konfrontieren-wollen könnte für die Organisation lebensbedrohlich werden. Dass diese Frage aus dem Selbstverständnis der Kirche, ihrer Tradition, den dogmatischen Aussagen und ihren kirchenrechtlichen Vorstellungen heraus gesehen werden muss, dürfte eine Selbstverständlichkeit sein. Ein wesentlicher Beitrag zur Diskussion wäre aber auch, wenn man diese Frage vom Standpunkt organisationaler und sozialpsychologischer Gesetzmäßigkeit diskutieren würde.

Von der Konzeption her hat man es in der Kirche mit der Autorität des feudalen Typs zu tun, die im Sinne von MAX WEBER (1978, S. 267 ff) ihre Legitimität von traditionellem Status und der charismatischen

Anschauung der Person als Inhaber von "Weihe- und Leitungsgewalt" herleitet. Von den Untertanen ist Gehorsam verlangt. Es gibt keine unpersönlichen Regeln, und ein Wechsel der Politik oder des Handelns wird von der Autoritätsperson selbst vorgenommen und nicht von einer legislativen Instanz (KATZ & KAHN 1978, S.300 f).

Wir haben es hier praktisch mit einer Theorie der "Personalunion der Funktionen" zu tun. Von dem mittelalterlichen Modell des Feudalsystems aus betrachtet, das auch ein Amt als persönliches Dominium ansah, besitzen der Papst und die Bischöfe die Befugnis der Weihe und der Leitung, die sich wiederum in eine legislative, judicative und administrative Funktion aufgliedert. Die Legitimation für diese Autoritätsfunktionen leitet sich allein von der Person als Nachfolger der Apostel ab. Es ist eine typisch charismatische und traditionalistische Legitimation (WEBER 1978, S.270 f). Diese altertümlichen Autoritäts- und Legitimationsvorstellungen geraten in einen scharfen Konflikt, wenn sie auf ein heutiges komplexes und differenziertes Sozialsystem übertragen werden, wie es die moderne kirchliche Organisation darstellt.

Von diesem Konzept her ist es auch zu verstehen, dass die verschiedensten Instanzen und Institutionen, wie z.B. die Bischofssynode, die Bischofskonferenz, eine Landessynode und ähnliches mehr, in einem völlig ungeklärten Verhältnis zur Autorität und ihrer Legitimation stehen. Von daher lassen sich auch die Brüche in der Organisations- und Autoritätsstruktur erklären.

Moderne Organisationen haben sich auf Grund veränderter gesellschaftlicher Vorstellungen und Verhältnisse und durch die innere Differenzierung zu Systemen entwickelt, die eine Autoritätsstruktur des rational-legalen Typs aufweisen, d.h. ihre Legitimation basiert auf legalen und rationalen Elementen (Ebd. S.267 f). Auch die kirchlichen Kollegialinstanzen, die durch Wahl von der Basis her entstehen, können ihre Autorität nicht anders legitimieren als auf die rational-legale Art; sie üben Autorität aus auf Grund formaler bestehender Gesetze, legaler Normen und sozialer und moralischer Rechtfertigung.

Es ist kein Wunder, dass bei der Auffassung der Autorität und ihrer Legitimation, die sich auf ein überholtes gesellschaftliches Modell bezieht und zudem relativ unreflektiert ist, bei den Mitglie-

dern der Kirche Dissonanzgefühle in höchstem Maß entstehen. Ihre Erfahrungen, Kenntnisse und ihr Erleben moderner sozialer Organisationen stehen in einem diametralen Verhältnis zu den kirchlichen Ansprüchen.

Es ist geradezu eine organisationale Notwendigkeit, die kirchliche Autorität und ihre Legitimation auf den verschiedensten Stufen zu definieren und abzugrenzen, genaue Regeln aufzustellen und zu versuchen, sie den Organisationsmitgliedern zu verdeutlichen. Eine Organisation kann auf die Dauer nicht weiterleben ohne eine genau umrissene Linie der Autorität und auch nicht ohne die Gewissheit, dass die Entscheidungen der Leiter an der obersten Spitze auch am unteren Ende ausgeführt werden (TANNENBAUM et al 1974, S.3).

Für das Ansehen der Kirche wäre es auch förderlich, wenn sie sich bei bestimmten Aktionen oder Verlautbarungen auch auf andere Kompetenzen und Legitimationen berufen würde. Für die Mehrzahl der Katholiken hat sie einen hohen spirituellen und gesellschaftlichen Auftrag (SCHMIDTCHEN 1972, S.25 ff). Auch hat sie eine hohe moralische und erzieherische Legitimation, ihre Stellungnahme zu kontroversen gesellschaftlichen Problemen wird als legitim angesehen (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.106 f). Die Legitimation durch göttliche Sendung erweist sich jedoch für das normale Mitglied der Kirche als wenig tragend, wenn kirchliche Autoritäten zu kontroversen Fragen des Lebens der Gesellschaft Stellung nehmen.

Was die Befolgung von Anordnungen einer Autorität angeht, so stehen nach den Untersuchungen von TANNENBAUM et al (1974, S.74 ff) an dritter Stelle Kompetenz und Urteilsfähigkeit der autoritären Instanz. Hier wird wieder deutlich, wie die Legitimität einer Autorität auf dem rationalen Element basiert.

Auch die Kirche sollte sich dieser rationalen Legitimation bedienen, indem sie bei Kontroversfragen, die für das heutige Leben von grosser Bedeutung sind, eine fundierte, kritische und qualitativ hochstehende Auseinandersetzung führt. Damit kann sie ihre Kompetenz unter Beweis stellen und dadurch ein hohes Maß an Legitimität erreichen. Wie jede andere Organisation muss sie um ihre Legitimation innerhalb der Gesellschaft ringen. Sie ist nicht mehr ipso facto die legitime Kontrollinstanz für die Belange des öffentlichen und privaten Lebens, wie sie es einmal im Mittelalter war. Vieles, was die Kirche einmal

tat, wird heute mit Recht als illegitim angesehen, für anderes wird sie heute als legitime Instanz gefordert (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.110 ff).

6.1.4. Die Bedeutung von Konsens und kohäsiver Basis.

Im allgemeinen kann man davon ausgehen, dass moderne Sozialorganisationen keinen grossen Konsensbedarf besitzen. "Unsere sozialen Organisationen und Institutionen haben die Tendenz, Anschauungssysteme für das Verhalten irrelevant zu machen" (SCHMIDTCHEN 1979 a, S.15). Es besteht eine "Deaktualisierung von Konsens". Je geringer der Konsensbedarf, desto flexibler sind soziale Organisationen. Für die Verhaltenssicherheit werden Symbole für diffusen Konsens entwickelt (Ebd. S.15 f).

Eine Ausnahme von diesem Tatbestand scheint die kirchliche Organisation darzustellen. Im Grunde ist sie ein Anschauungs- und Orientierungssystem, das Lebens-, Denk- und Verhaltensstil der Mitglieder prägen will. Unter diesem Gesichtspunkt wird die Kirche von ETZIONI als normative Organisation bezeichnet.

Normative Organisationen bedürfen zur Befolgung von Anordnungen einer Autorität einer "kohäsiven Basis" und eines gewissen Konsenses über Grundwerte der Organisation (ETZIONI 1975 b). "Wenn die Organisationsmittel dagegen normativ sind, wie in den meisten religiösen und Bildungsorganisationen, können sie nicht effektiv funktionieren, wenn nicht Konsens etabliert und Bindung mobilisiert wird" (Ebd. S.127).

Mit kohäsiver Basis ist gemeint, dass die Mitglieder einer Grossgruppe innerhalb der Gesellschaft sich durch die verschiedensten Elemente als zusammengehörig betrachtet fühlen. Effektive, normative Organisationen besitzen häufig diese Grossgruppen-Basis, ohne die sie nicht agieren können. Wird ein Konsens mobilisiert ohne die kohäsive Basis, so bleibt dieser Konsens notwendigerweise instabil. Wenn eine Organisation auf Grund eines Konsenses, der in ihr besteht, politisch oder gesellschaftlich handeln will, bedarf es der Überprüfung, ob eine genügend breite kohäsive Basis vorhanden ist, von der dieser Konsens getragen wird. Um effektiv handeln zu können, müssen über Kontrollnetze diese kohäsiven Einheiten mobilisiert werden können (Ebd. S.132).

Der Gesichtspunkt der Konsensbildung ist für die Kirche von eminenter Bedeutung. Will eine kirchliche Autorität- als Person oder als Kollegium- mit einer besonderen Meinung oder Stellungnahme an die Gesamtgesellschaft herantreten, so wird sie sich des Konsenses ihrer kohäsiven Basis versichern müssen, damit diese Aktivität auch gesamtgesellschaftlich wirksam wird.

Vielleicht hat die Kirche dieses Moment in der Vergangenheit zu wenig berücksichtigt. Aus ihrem Autoritäts- und Legitimationsverständnis heraus wurden oft von den verschiedensten Instanzen in einsamer Höhe Erklärungen und Forderungen an die Gesellschaft herangetragen, ohne zu berücksichtigen, ob diese Stellungnahmen durch einen Konsens von wenigstens einem gewissen Teil der Organisationsbasis mitgetragen werden.

ETZIONI ist der Meinung, dass umso mehr Konsensbildung erforderlich ist, je grösser die gesamtgesellschaftliche Aktivität ist. Eine Konsensbildung besteht darin, dass Wert-, Interessen- und Anschauungsunterschiede zwischen den Mitgliedern gelöst werden. Wenn eine Konsensbildung vernachlässigt wird, werden die Werte, auf denen der Konsens basiert untergraben, selbst wenn eine verstärkte gesellschaftliche Aktivität ihre Realisierung ermöglichen würde. Ein Konsens besteht nicht, sondern er muss hergestellt werden (Ebd. S.478 ff).

In der Kirche nimmt man vielfach implizit an, dass man auf Grund eines Konsens der Werte auch zu einem Konsens der Ziele und Mittel gelangen könne. Dem gegenüber stellt ETZION fest, dass man nicht erwarten könne, dass Akteure mit identischen oder ähnlichen Werten einfacher zu einer Übereinkunft über Ziele und Mittel gelangen als andere. "... man kann nicht erwarten, dass aus Konsens über Werte automatisch Konsens über Ziele, Mittel und Prioritäten resultiert" (Ebd. S.480). Auch dieser Konsens über Ziele, Mittel und Prioritäten muss erst aufgebaut werden.

Auf Grund dieser Feststellung lassen sich unter Umständen auch einige Dissonanzen der Mitglieder gegenüber der kirchlichen Autorität erklären. Kirchliche Autoritäten erwarten offenbar automatisch, dass wenn ein Konsens zwischen ihnen und den Gläubigen über Grundwerte des christlichen Glaubens bestehe, das auch schon ein Konsens über Ziele, Mittel und Prioritäten bedeute. Man kann durchaus davon ausgehen, dass die Katholiken grundsätzlich in einem Konsens über die

Werte des Lebens, der Ehe, der Sexualität mit ihren kirchlichen Autoritäten stehen, damit ist aber noch lange nicht gesagt, ob sie auch über die Ziele, Mittel und Prioritäten mit den betreffenden Instanzen übereinstimmen. Es wäre interessant, auf kirchlichem Gebiet dem Axiom nachzugehen, das wenn eine Konsensbildung vernachlässigt wird, auch die Werte, auf denen der Konsens beruht, untergraben werden. Dissonanzen bedeuten eine Instabilität im Einstellungssystem. Eines Tages werden sie meist zu Gunsten der einfacheren Lösung bereinigt. Dies hiesse dann in diesem Fall, dass man schlichtweg die kirchliche Autorität ablehnt.

Wenn eine kirchliche Autorität will, dass ihre Vorstellungen und Anordnungen befolgt werden, so wird ihr nichts anderes übrigbleiben, als den beschwerlichen und langwierigen Weg zu gehen, die kohäsive Basis zu mobilisieren und einen möglichst breiten Konsens über Ziele, Mittel und Prioritäten aufzubauen.

6.1.5. Hierarchische versus demokratische Autoritätsstruktur.

Jahrhundertlang besass die Kirche eine hierarchische Struktur in dem Sinne, dass die Beziehungen in Form von Anweisungen und Einwirkungen autoritativ, asymmetrisch und transitiv waren (KATZ & KAHN 1978, S.323). Unter gewissen Umständen ist ein solches System durchaus Überlebens- und leistungsfähig, wenn nämlich individuelle Aufgaben ein Minimum an Kreativität erfordern, wenn die Aufgaben der Umwelt für die Organisation klar sind, der Informationsbedarf minimal ist, und wenn schnelle Entscheidungsbildung richtig ist, und die Umweltumstände so geschaffen sind, dass die Organisation eher ein geschlossenes System darstellt.

Demokratische Organisationen wie der Staat oder wie sie "Freiwillige Organisationen" darstellen, basieren auf dem Prinzip der Regierung durch aktiven und ausdrücklichen Konsens der Regierten. Ihr Merkmal ist die Trennung der legislativen von der exekutiven Macht, die Möglichkeit des Vetos, Wahl und Abwahl der Verantwortlichen. In einer demokratischen Organisation gibt es genau so eine Hierarchie, bestehend aus einer Linie von Autorität, wie in einem hierarchisch bzw. absolutistisch geführten Gebilde. Eine demokratische Organisationsstruktur hat bedeutende Vorteile unter gewissen Bedingungen und zwar sind sie genau umgekehrt wie in einem absolutistisch orientierten System. Wenn die Organisation offen für Umweltsanfor-

derungen und Einflüsse ist, wenn sie wechselt, wenn komplexe und schwierige Anpassungen notwendig sind und grosse Werte der Mitglieder davon betroffen sind, arbeitet sie erfolgreicher. Sie ist effizienter, wenn die Anpassung wichtiger ist als die Schnelligkeit, mit der die Entscheidungen getroffen werden und wenn die Individuellen Rollen mehr kreative Anstrengungen erfordern und die Motivation durch eine Identifikation persönlicher Ziele mit den Zielen der Organisation besteht. Eine demokratische Organisations- bzw. Autoritätsstruktur hat durchaus ihre Kosten, die darin bestehen, dass sich Entscheidungsbildungen schleppend hinziehen können, aber unter den oben genannten Umständen und Bedingungen ist sie erfolgreicher und damit überlebensfähiger (KATZ & KAHN 1978, S.325 ff, 329 f).

Die Kirche, wie sie sich heute darstellt, ist durch eine gemischte Autoritätsstruktur gekennzeichnet. Jedoch ist die Diözese weitgehend demokratisch strukturiert. Dabei ist zu bemerken, dass die demokratische Autoritätsstruktur nicht unbedingt durch zeitbedingte oder politische Einflüsse entstanden ist, sondern dass es sich dabei um eine Art "historischer Entwicklung der Organisation" handelt. Differenzierte und komplexe Organisationen in einer sich schnell verändernden Umwelt mit einem dauernden Wechsel der Aufgabenstellung, können wohl kaum anders strukturiert werden, als in der demokratischen Form, wenn sie erfolgreich und überlebensfähig sein wollen.

6.2. Notwendigkeit und Aufgaben der Führung und Leitung.

6.2.1. Führung als Gegenstand der Forschung.

"Führung" zählt zu den Begriffen, die eine hohe emotionale Ladung aufweisen. Es verbinden sich damit die vielfältigsten Vorstellungen und Einstellungen. Vor allem die Verknüpfung von Führung und Macht bringt in die Diskussion verzerrte Perspektiven herein (z.B.MAYER 1978). Vor allem CLEGG(1979) hat sich mit der europäischen Tradition der Verknüpfung von Macht, Führung und Organisation auseinandergesetzt. Die europäische und die amerikanische Organisations- theorie unterscheidet sich durch verschiedene Forschungsschwerpunkte und- Konzepte. Die amerikanische Organisationstheorie ist zum grossen Teil psychologisch und ökonomisch orientiert (KASSEM 1976, S.14, TÜRK 1978, S.23).

Vor allem im angloamerikanischen Raum wurde das Problem der Führung in den letzten Jahrzehnten zu einem Gegenstand intensiven Forschens. So entstanden Hunderte von Laboratoriums- und Felduntersuchungen über das Problem der Führung in Organisationen (WEXLY & YUKL 1975, S.109). Die Forschungen gruppieren sich um einige zentrale Themen, die einer gewissen Problematik nicht entbehren. Die Forschung gleicht einer "Schiffahrt durch ein Minenfeld" (McCALL 1977, S.375). Den Begriff "Führung" hat noch niemand klar definiert. Es bestehen verschiedene "Kontingenz - Modelle". Die Untersuchungen sind auch nicht frei von Widersprüchen. So sind die Ergebnisse beim personalistischen Ansatz nicht zufriedenstellend, wie STODGILL (1948) an über 3.000 Untersuchungen gezeigt hat. Beim Führungsverhalten wird mehr die Wahrnehmung eruiert als das Verhalten, Zufriedenheit führt nicht unbedingt zu Leistung, die situativen Komponenten können nicht genau gemessen werden. Führer haben meistens mehrere Verhaltensstile, und keiner ist effektiv in jeder Situation (Ebd. S.375 ff).

Die Untersuchungen lassen sich etwa in folgende Kategorien einteilen: die personalistische Führungstheorie, der gruppendynamische Ansatz, der funktionale Ansatz und der sozialpsychologische Ansatz der Führung als Einfluss (NEUBERGER 1978). Die Untersuchungen über Führung werden im Grunde von den verschiedensten Organisationstheorien mitbestimmt (MEYER 1975, S.202).

Wie immer wieder betont wird, hat sich die Forschung über die Führung zu einem für den einzelnen fast unübersehbaren Gebiet entwickelt und bezüglich ihrer Ergebnisse muss McCALL (1977, S.375) feststellen: "Nach über 40 Jahren empirischer Forschung bleibt Führung immer noch ein Rätsel".

6.2.2. Aufgabe und Notwendigkeit der Führung aus der Sicht des Offenen Systems.

Etwas allgemein Gültiges über die Aufgaben der Führung zu sagen, ist praktisch ein Ding der Unmöglichkeit. Die Bestimmung der Führungsaufgaben hängt von der zugrundeliegenden Philosophie des Betrachters, der Organisationstheorie, den Organisationsbedingungen und auch von der soziokulturellen Umwelt ab. Dementsprechend wird die Führung und die damit verbundenen Aufgaben anders definiert. Es gibt praktisch so viele Definitionen, wie es Autoren gibt, die

sich mit dieser Problematik befasst haben. So hat z.B. allein LIKERT (1975, S.13 ff) das Führungssystem profitorientierter Organisationen auf Grund von 43 Merkmalen untersucht. Wobei es sich nur um den Aspekt der Produktivität und des Arbeitsklimas handelt. Auf Grund umfassender Untersuchungen (WOODWARD 1965) hat es sich gezeigt, dass es keine allgemeinen Leitungsprinzipien gibt, die für alle Organisationen gelten (PUGH 1973, S.206). Auch über die Führungsprozesse bzw. Phasen, wie z.B. Problemfindung, Problemlösung, praktische Durchführung, Überprüfung (LEAVITT 1978, S.313 ff), lässt sich kaum eine einheitliche Ansicht finden.

Vom sozialpsychologischen Ansatz unter dem Gesichtspunkt des Offenen Systems her, der für das Verständnis und die Beschreibung der kirchlichen Organisation gewählt wurde, lassen sich einige Aspekte der Bedeutung und Aufgabe der Führung darstellen.

Führung ist nicht ein Attribut der Persönlichkeit oder der Position, sondern des menschlichen Verhaltens. So kann man Führung definieren als "... any act of influence on a matter of organizational relevance". Also "jeder Akt des Einflusses auf eine Angelegenheit, die in einem Bezug zur Organisation steht" (KATZ & KAHN 1978, S.574). Die Einflussnahme beruht auf den fünf Grundlagen der Macht, wie sie FRENCH & RAVEN (1960) aufgestellt haben. Allerdings beruht eine Steigerung des Einflusses nach der Meinung der Autoren auf der "Macht der Beziehung" (referent power), die aus der Verbindung zwischen Führer und Gefolgschaft entsteht und ausserdem auf der "Experten-Macht", die abhängig ist von Kenntnissen und Fähigkeiten des Führers.

Die Macht der Belohnung, Bestrafung und der legitimen Autorität der Position wird als organisationsgegeben angesehen.

Die Notwendigkeit der Führung ergibt sich aus der Tatsache, dass eine soziale Organisation als Offenes System ohne die Tätigkeit der Führung nicht angemessen funktionieren kann. Die Notwendigkeit der Führung ergibt sich aus unausweichlichen Tatsachen des organisationalen Lebens wie: die immer existierende Unvollständigkeit des Organisationsentwurfes, wechselnde Umweltbedingungen, innere Dynamik der Organisation, die Natur der menschlichen Mitgliedschaft in einer Organisation, die notwendigerweise nur Teile der menschlichen Persönlichkeit umfasst. Auch steht man immer vor der Notwendigkeit,

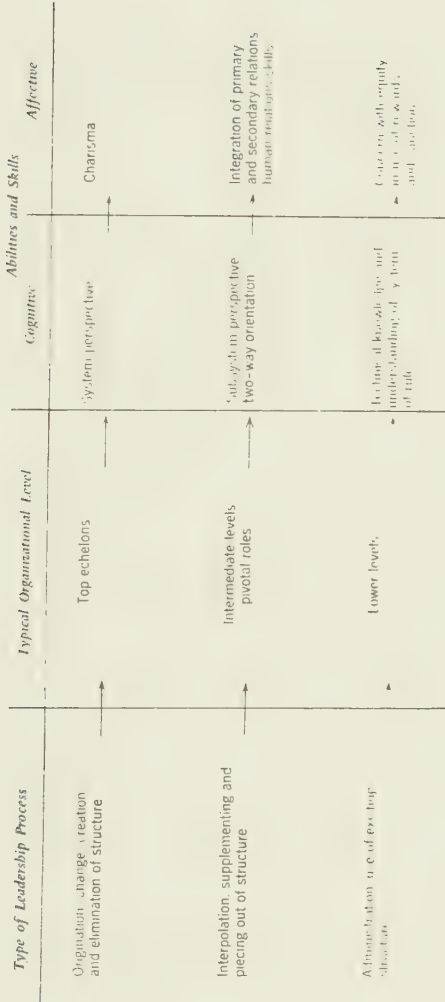


Abb. 17: Führungsmuster, - Ebenen, - Anforderungen
 (aus: KATZ, D. & KAHN, R. L.: The Social Psychology of Organizations.
 New York: Wiley & Sons, 1978, S. 539)

das geforderte menschliche Verhalten dementsprechend zu motivieren. (Ebd. S.574 ff). Nur durch eine entsprechende Führung und Leitung kann eine soziale Organisation in ihrer Existenz erhalten werden (TANNENBAUM et al 1974, S.2 ff).

In einer sozialen Organisation gibt es praktisch drei Ebenen oder Kategorien der Führungstätigkeit, die mit bestimmten Aufgaben und kognitiven und affektiven Anforderungen verbunden sind (KATZ & KAHN 1978, S.535 ff, Abb. 17).

Auf der obersten Ebene der Organisation hat der Führungsprozess einen schöpferischen Charakter (origination), d.h. eine Führung hat neue Strukturen zu schaffen, einen notwendigen Wechsel der Strukturen vorzunehmen oder überflüssige Strukturen abzubauen. Mit dieser schöpferischen Tätigkeit ist auch die Formulierung der Politik verbunden. Für diese Aufgabe bedarf es besonderer kognitiver und affektiver Fähigkeiten, wie Systemperspektive und Charisma.

Die Führungstätigkeit auf der mittleren Ebene ist von erweiternder Art (interpolation). Die Strukturen müssen ergänzt oder ausgefüllt werden. Die Fähigkeit zur Improvisation spielt eine Rolle. Dann ist die Fähigkeit zu einer doppelten Orientierung gefordert, nämlich nach oben, was eigentlich gemeint und gewünscht ist und nach unten, was von den Organisationsmitgliedern möglich und leistbar ist. Auch gehört zur Führungstätigkeit dieser Ebene die Integration von Primärgruppen mit den sekundären Strukturen der Organisation.

Bei der Führungstätigkeit auf der unteren Ebene handelt es sich um die eigentliche Betriebsführung (administration), die die bestehenden Strukturen gebraucht. Technische Kenntnisse und das Verstehen von Systemregeln sind Anforderungen an die Führung dieser Ebene. Die Führer müssen auch fähig sein, Belohnung und Sanktionen gerecht zu gebrauchen.

Diese Auffassung der Führung aus der Sicht des Offenen Systems ist in der Anwendung auf die kirchliche Organisation in vielen Punkten sehr praktikabel. Das komplexe begriffliche Konzept der Führung von KATZ & KAHN, das die verschiedenen Ebenen, Funktionen und Anforderungen als eine differenzierte Einheit sieht, überwindet eine isolierte Schau der einzelnen Elemente und kann in der Analyse der Wirklichkeit eine grosse Bedeutung besitzen. Dieses Konzept hat vor allem seine Gültigkeit für die verschiedenen Objekt- und Aufgabenbereiche, Divisionen und Projektorganisationen der Kirche. Auch

wenn man es auf die Gesamtorganisation anwendet mit all ihren Bereichen, mag es noch ein bestimmtes Maß an Gültigkeit besitzen. Nicht mehr so einfach ist die Anwendung des Konzeptes auf die Organisation Kirche, wenn man nach dem Führungs- und Leitungssystem strukturiert, bzw. wenn man versucht, es auf das mehrstufige kollegiale System anzuwenden. Der obersten Instanz (Diözesanrat und Kirchenleitung) kommt eindeutig die Funktion der Origination zu. Die nachgeordneten Instanzen, wie Dekanate und Gemeinden, haben zugleich die beiden Funktionen der Interpolation und Administration zu erfüllen. In einem gewissen Umfang besitzen sie als relativ autonome Systeme auch die Funktion der Origination. Eine untere Ebene der reinen Administration gibt es in dieser Sicht nicht. Auf jeden Fall kann man daran festhalten, dass den kirchlichen Systemen die Funktionen der Origination, Interpolation und Administration zukommen, wenn auch zum Teil in einem unterschiedlichen Maß.

6.2.3. Zur Problematik kirchlicher Führungspositionen.

6.2.3.1. Aufgaben und Umfang der Leitungs-Tätigkeit.

Im kirchlichen Bereich muss man schon von einer Problematik der Führungs- und Leitungstätigkeit sprechen. Soziale Organisationen, gleich welcher Art, haben die überwiegende Tendenz, Führungspositionen und Führungsrollen möglichst eindeutig zu gestalten. Die mit vielen Funktionen Überladene Rolle wird möglichst vermieden. Dagegen ist die kirchliche Führungsposition durch eine Vielzahl an Verantwortlichkeiten gegenüber sehr heterogenen Objekt- und Aufgabenbereichen, die ihrerseits wieder zum Teil in beachtliche Divisionen und Projektorganisationen ausdifferenziert sind, gekennzeichnet. In einem mehr oder weniger grossen Umfang sind die Führungspositionen aller Ebenen innerhalb der kirchlichen Organisation mit dieser Problematik behaftet.

Fasst man die Führung auf als Akt des "... Einflusses auf eine Angelegenheit, die in einem Bezug zur Organisation steht" (KATZ & KAHN 1978, S.574), so ergibt sich z.B. für einen Pfarrer einer grossen Gemeinde ein Aufgaben- und Verantwortungsgebiet, von dem sich ein Aussenstehender kaum eine Vorstellung machen kann. Eine Umschreibung der Aufgabengebiete wurde schon in 2.4.5.1. vorgenommen. Der

Pfarrer ist zuständig für die Grundpastoral (Gottesdienste und Sakramente), für Religionsunterricht und Unterweisung, er ist Seelsorger, indem er sich um persönliche Nöte und Schwierigkeiten seiner Pfarrangehörigen zu kümmern hat. Dann ist er Leiter einer komplexen sozialen Organisation mit all ihren Funktionen und damit Letztverantwortlicher für alles, was innerhalb und in den Einrichtungen der Organisation geschieht. Er hat besondere Funktionen im Führungs- und Leitungssystem der Organisation und ist schliesslich auch das verbindende Element in den vielfältigen informellen Beziehungen der Gruppen und Individuen.

Nach dem integrierten Führungskonzept nach KATZ & KAHN beurteilt, erfüllt er in einer Person die Führungsprozesse der Origination, Interpolation und Administration, ebenso bewegt er sich in seinen Funktionen auf allen drei Organisationsebenen der Spitze, der Mitte und der unteren Ebene.

Für diese vielfältigen Tätigkeiten der Einflussnahme, die ihm als Leiter der Gemeinde zukommt, wird meist ein hohes Zeitpensum aufgewandt. BORMANN et al (1971) haben für die Evangelische Landeskirche diesbezügliche Untersuchungen durchgeführt und kommen zu dem Ergebnis, dass die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 66,4 und 79 Stunden beträgt, was einer durchschnittlichen Tagesleistung zwischen 9,5 und 11,3 Stunden entspricht.

In grossen Gemeinden der Katholischen Kirche dürfte, bedingt durch das weitaus ungünstigere Verhältnis von Seelsorgern und Gemeindemitgliedern, die Arbeitsleistung noch höher liegen. Zeitaufwendig sind auch die vielen Sitzungen und Konferenzen, die durch das Kollegial-System bedingt sind und meist in den späten Abendstunden stattfinden. Für einen Pfarrer sind Samstag und Sonntag normale Arbeitstage. Wöchentliche Arbeitszeit kann vor allem in Stosszeiten bis zu 85, in manchen Fällen sogar bis auf 100 Stunden ansteigen. Es wäre einmal interessant an Hand von Time-budegt-studies, wie sie von KNAUTH et al (1975, S.17 ff) weiterentwickelt und angewandt wurden, festzustellen, wie gross tatsächlich die durchschnittliche wöchentliche Arbeitsleistung eines Pfarrers einer grossen oder ausgedehnten Gemeinde ist.

Es ist wahrscheinlich nicht Übertrieben, wenn man feststellt, dass der Pfarrer in seiner Führungsfunktion Träger einer hoffnungslos überladenen Rolle ist.

6.2.3.2. Die berufliche Belastung aus der Sicht der Priester.

In der Tat empfinden 58% der Priester ihre Tätigkeit als eine Rollen-Überlastung. Die Empfindung der Überlastung steigt mit jüngeren Jahren an (SCHMIDTCHEN 1973 b, Tab. A 47, S.38 ff).

Eine deutliche Überlastung durch die berufliche Tätigkeit zeigt sich bei der Frage "Wozu bleibt neben der priesterlichen Tätigkeit Zeit?" (Ebd. S.172, Tab. A 48). Dazu bedarf es einer Interpretation. In den Tabellen zeigt sich ein deutlicher Belastungshöhepunkt bei den Weihejahrgängen 1951 bis 1955. Zur Zeit der Befragung waren die Betroffenen zwischen 40 und 45 bzw. bis gegen 50 Jahre alt. Das ist ein Alter, in dem man normalerweise erst Inhaber einer grösseren Pfarrei wird und zur Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten gefordert ist. Auch die jüngeren Jahrgänge sind durch ein grösseres berufliches Engagement geprägt. So können Priester in diesem Alter kaum Zeit zu Gebet, Meditation und Lesung finden, nur mit Mühe können sie Zeit zum Studium und zur Weiterbildung aufbringen und haben zu wenig Zeit zu anderer Arbeit. Diese Altersgruppe hat ebenfalls zu wenig Zeit für ausserberufliche mitmenschliche Kontakte. Die älteren Priester, falls sie Inhaber von grossen Stellen sind und über Mitarbeiter verfügen, oder sei es, dass sie altersbedingt, kleinere Tätigkeitsfelder haben, empfinden diese Belastung in abnehmendem Maße (Ebd. S.172 f).

58% der Priester aus dieser Gruppe weisen auf einen zu grossen Aufgabenkreis hin, 45% erklären, dass sie zu viele Aufgaben wahrnehmen, davon sind 41% der Meinung, es sei zu viel Verwaltungsarbeit.

Die Rollenüberlastung dürfte auch der Grund sein, dass man sich über strukturelle Mängel der Priesterrolle beklagt, über Mängel in der Ausbildung bis zur institutionellen Eingliederung. Diese Rollen-Überlastung lässt auch die Kritik an veralteten Pastoralstrukturen und fehlender Zusammenarbeit erklären. Dadurch entsteht auch bei jüngeren Priestern das Gefühl, dass die Ausbildung für diese Aufgaben nicht angemessen sei und ihnen dadurch die Spezialisierung als Ausweg erscheint. Dass natürlich jüngere Priester in ihrer überforderten Tätigkeit Konflikte des gesellschaftlichen Wandels und mangelnder Anpassung der Kirche am eigenen Leib verspüren, dürfte nur zu verständlich sein.

Die in derartig vielen Punkten geäußerte Unzufriedenheit lässt auf tiefsitzende Konflikte und mangelnde soziale Eingliederung am Arbeitsplatz schliessen bzw. auf eine noch nicht abgeschlossene berufliche Anpassung. Die Untersuchungen weisen deutlich auf diesen Tatbestand (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.76 ff).

Unzufrieden mit dem Beruf und der Tätigkeit sind vor allem die jüngeren Priester. Es sind ganz besonders Vikare und Kapläne, die das Gefühl haben, die Arbeit entspreche nicht ganz der Berufung als Priester.

Die Eingliederung junger Priester in den Arbeitsprozess innerhalb der kirchlichen Organisation ist nicht unproblematisch. Die Diözese Rottenburg-Stuttgart hat dazu ein eigenes Modell entwickelt, indem die Priesteraspiranten als Diakone ein Jahr praktischer Einführung vor der Priesterweihe zu absolvieren haben. Im Normalfall kommen die jungen Menschen vom Studium unmittelbar in das praktische Arbeitsleben, wobei sie eine mehr oder minder gute Einführung erleben. Nach einer Periode des geruhvollen Lebens brechen mit fast elementarer Wucht die Anforderungen des Berufes über sie herein, wobei ein bisher fast unbekanntes Maß an physischer und psychischer Standfestigkeit und Durchhaltevermögen erforderlich ist. Die Situationen und Aufgaben des Berufes sind so komplex, umfangreich und auch heterogen, dass sie Fähigkeiten und Können überfordern. Es braucht Jahre, bis man sich in diesem Beruf mit seinen vielfältigen Anforderungen eingearbeitet hat. Ein langsames Einarbeiten über verschiedene Stufen der Tätigkeit, wie es in anderen sozialen Organisationen üblich ist, ist durch den Personalmangel in der Kirche kaum gegeben. Durch die verlangte volle Arbeitsleistung und Übernahme grosser Verantwortungen vom ersten Tag der beruflichen Tätigkeit an, erleben die jungen Menschen ihre Arbeit als permanente Konfliktsituation. Deshalb wird die Tätigkeit als eine Belastung mit zu vielen Aufgaben, zu viel Verwaltungsarbeit empfunden. Sie sind auch tatsächlich ungenügend dazu ausgebildet, sie fühlen sich schlichtweg alleingelassen, beklagen mangelnde Brüderlichkeit und empfinden mehr als die Routines die Pastoralstruktur als veraltet. Deshalb entsteht auch das Gefühl der beruflichen Inkompetenz, sie beklagen den Mangel an Spezialisierung. Es wird ihnen auch bewusst, wie die Schwierigkeiten des Berufes ohne eine Unterstützung durch einen Mitmenschen zu ertragen sind und finden deshalb den Zölibat

in erhöhtem Maße als ein persönliches Defizit. Priester, die sich im Laufe der Jahre die notwendigen Kenntnisse, Erfahrungen und Routine angeeignet haben bzw. durch fortgeschrittenes Alter sich nicht mehr in Positionen mit erhöhtem Arbeits- und Leistungsaufwand befinden, finden ihre Positionen durchaus zufriedenstellender (SCHMIDTCHEN 1973 b, Tab. A 83, Schaubild 20).

Priester mit einer geregelten und überschaubaren Tätigkeit, wie Spezialseelsorge, Gefangenen- und Schwesternseelsorge, sind zufriedener (Ebd. S.77).

Das Unvermögen, den Schwierigkeiten des Berufslebens gewachsen zu sein, zeigt sich in einem starken Wunsch nach besserer Ausbildung. Mit Ausnahme der starken Forderung nach einer zeitgemäßen Glaubensbegründung, sind es Forderungen, die auf den Wunsch nach einem besseren "know how" der praktischen Berufsausübung hinweisen. So fordert die Überwiegende Mehrzahl (78%) eine Einführung in Menschenführung und Gruppenarbeit, dann wird die Einführung in die pastorale Praxis während der Studienzeit verlangt (69%), bessere Ausbildung in Psychologie und Pädagogik (67%) und schliesslich noch soziale Praxis während der Studienzeit (48%). Mit der Unzufriedenheit der Ausbildung artikuliert sich das Unvermögen, gegenwärtigen Berufsanforderungen gerecht zu werden (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.64). So bilden sich Professionalisierungstendenzen, von Teilzeitpriestern würde man sich eine deutliche Entlastung versprechen (Ebd. Tab. A 113, S.235).

Dass bei diesen Problemkreisen ein Generationenproblem zutage tritt, dürfte ausser Zweifel sein. Allerdings dürfte auch die berufliche Überlastung in einem bestimmten Alter ein maßgebender Faktor sein. Das Gefühl der Überforderung unterscheidet sich tatsächlich nach Priesterjahrgängen (Ebd. S.38).

6.3. Entscheidungsbildung in sozialen Organisationen.

Entscheidungsbildung als komplexer Vorgang kann man nicht abstrakt betrachten, als ob er freischwebend im Raume stattfände, sondern die Entscheidungsbildung geschieht im kollektiven Raum einer Organisation und wird deshalb von vielfältigen Determinanten und Variablen mitbestimmt. Entscheidungsbildung geschieht auch immer unter dem Aspekt des Offenen Systems. Wesentlich für die Entscheidungsbil-

dung ist auch, in welcher Organisation sie stattfindet. So wird die Entscheidungsbildung in der kirchlichen Organisation durch ihre spezifischen Eigenarten mitgestaltet.

6.3.1. Ein rationales Modell.

Die Denkforschung hat sich mit den verschiedensten Modellen, Ansätzen und Methoden der Entscheidungsbildung und des Problemlösens beschäftigt. Im Grunde sind es drei Problemkreise: "Entscheidungsbildung", "Problemlösen" und "Kreativer Prozess". Zwischen diesen drei genannten Gebieten besteht ein enger Zusammenhang, sie können aber doch auf Grund der Ergebnisse unterschieden werden. Bei Kreativität handelt es sich um das Denken, das sich mit der Produktion von Ideen befasst. Bei der Entscheidungsbildung handelt es sich um ein Denken, das sich auf die Wahl von Alternativen bezieht und Problemlösen ist das Denken, das auf die Lösung von Problemen abzielt. Auf praktische Probleme angewandt, bilden diese drei Unterscheidungen jedoch eine gewisse Gemeinsamkeit (TAYLOR 1965, S.48 f).

Unter Bezug auf DEWY (1933), von dem die klassische Einteilung in vier Stufen stammt, in denen der Problemlösungsprozess abläuft, haben sich KATZ & KAHN (1978, S.487 ff) aus der Sicht des Offenen Systems mit diesen Fragen befasst.

Die Entscheidungsbildung entsteht unter unmittelbarem Druck. Dieser unmittelbare Druck kann im Verantwortlichen selbst oder aus den Anforderungen innerhalb der Organisation oder aus den Forderungen von Menschen oder Gruppen ausserhalb der Organisation entstehen. Gegen solche Drücke haben Organisationen im allgemeinen eine eigene Verhaltenspolitik oder entsprechende Verfahrensfragen entwickelt.

Die nächste Stufe des Problemlösungsprozesses besteht in der Identifikation und Analyse des Problems. Der unmittelbare Druck, den ein Verantwortlicher erfährt, hat oft nichts zu tun mit dem Grundproblem, mit dem eine Organisation konfrontiert ist. Es ist Sache der Analyse, zwischen unmittelbarem Druck und Grundproblem zu unterscheiden.

Diese Feststellung ist auch für die Kirche von grosser Bedeutung. Wenn sie durch Äusserungen oder Handlungen eines einzelnen oder einer Gruppe sich unter Druck gesetzt fühlt, so ist es für die Organisation nicht von grossem Nutzen, gegen diesen einzelnen oder die

Gruppe vorzugehen, sondern es ist auf die Dauer gesehen von grösserer Wirkung, sich mit dem Problem zu befassen, das eben durch den einzelnen oder die Gruppe aufgeworfen wird.

Es ist eine bis in die heutige Zeit hinein viel geübte Praxis der Kirche, gegen einzelne oder Gruppen, die sie unter Druck setzen, mit Strafen und Sanktionen vorzugehen, aber wie die Geschichte zeigt, wurde damit noch nie ein Problem gelöst. Vor allem in einer pluralen Gesellschaft wirkt sich dieses Vorgehen zum eigenen Schaden der Kirche aus.

In diesem Zusammenhang muss auch zwischen Problem und Dilemma unterschieden werden. Ein Problem kann innerhalb eines Bezugsrahmens und durch die Anwendung einer bestimmten Politik gelöst werden. Dagegen erfordert ein Dilemma eine Neuformulierung und eine Neuorientierung der Organisationspolitik (Ebd.). Wie in anderen sozialen Organisationen müssen auch in der Kirche vor allem die Verantwortlichen der unteren Ebene unter entstandenen Dilemmas leiden, da sie nicht in der Lage sind, die Politik neu zu formulieren. So können sich die Priester in tiefgreifenden Konflikten befinden, wenn sie Forderungen der Leitungsspitze zu vertreten haben, die von den Organisationsmitgliedern in der Mehrzahl nicht akzeptiert werden. In den meisten Fällen kann ein Verantwortlicher auf der unteren Ebene den Sachverhalt nicht ändern, ohne dass es für den Betroffenen zu gefährlichen Komplikationen kommt (Ebd. S.87). Im Normalfall wird der Systemveränderer gegenüber der Organisation den Kürzeren ziehen.

Diese Drücke, die durch Dilemmas entstehen, sind oft fast naturnotwendig durch die Struktur der Organisation gegeben. Eine strukturierte soziale Organisation beinhaltet notwendigerweise auch die Einschränkung persönlicher Handlungsfreiheit. Routinelösungen einer Organisation können auch zu dauernden Routineproblemen führen, falls man den Unterschied zwischen Problem und Dilemma nicht erkennt (Ebd. S.487 ff).

Eine weitere Stufe der Entscheidungsbildung besteht in der Suche nach Lösungen. KATZ & KAHN weisen darauf hin, dass soziale Organisationen sich meist in sehr traditionellen Bahnen bewegen. Die Suche nach Lösungen beginnt meist auf der Ebene der "Vorgänge" dessen, was vorausgegangen ist. Erst wenn sich auf Grund traditioneller Organisationsmethoden keine Lösung bietet, wird die Ebene

zur Politik überschritten. Gerade eine so traditionsbeladene Organisation wie die Kirche ist immer in Versuchung, auftretenden Problemen mit traditionellen Methoden zu begegnen. Diese Problematik wurde noch selten so eklatant sichtbar, wie bei den Reisen des Papstes nach Lateinamerika oder nach Afrika.

Der letzte Schritt der Entscheidungsbildung ist die Antizipation der Konsequenzen von alternativen Lösungen. Bei vorgeschlagenen Lösungen müssen die abschätzbaren Kosten und Gewinne von alternativen Lösungen gegeneinander abgewogen werden. Meistens wird nur überlegt, ob die vorgeschlagene Lösung auch gangbar ist, aber weniger, wohin diese Lösung führt. Oft scheitert ein guter Plan an Widerständen, die bei seiner Durchführung zu überwinden sind. Deswegen haben Organisationen oft so wenige und gute Langzeitpläne.

Auf der anderen Seite wird oft eine Politik von Menschen gemacht, die mit der Praxis wenig vertraut sind und denen es zudem an psychologischem Verständnis für diese Dinge fehlt. Andererseits macht sich bei den Praktikern Defätismus und Resignation breit, weil sie erfahren haben, wie wenig Strukturen veränderbar sind, um ein anstehendes Problem zu lösen (Ebd.).

Von da her liesse sich auch die Resignation erklären, die unter Priestern ziemlich verbreitet ist. Man müsste auch einmal untersuchen, ob das Rückzugsverhalten der Kirchengemeinderäte und die Schwierigkeit, genügend qualifizierte Personen für dieses Amt zu finden, nicht darin ihren Grund haben.

Bei den Überlegungen über Gewinn und Verlust einer neuen Lösung muss auch miteinbezogen werden, dass diejenigen, die eine Entscheidung fällen, Menschen sind, die eine Entscheidung unter dem Gesichtspunkt des persönlichen Gewinns oder des persönlichen Verlustes beurteilen. Ein Plan, der für die Organisation von Vorteil sein kann, aber das Risiko persönlicher Verluste in sich trägt, wird von vornherein verworfen (Ebd.).

Schon Friedrich der Grosse war der Ansicht, dass Pläne, die mit einem persönlichen Risiko verbunden sind, nicht ausgeführt werden, wenn er meinte, dass "... die Erfahrung zeigt, dass der mehreste Theil derer Stimmen bey einem Conseil de guerre allezeit vor die Negativen ausfallen" (1761, S.137).

In die Überlegungen über Konsequenzen alternativer Lösungen sollten auch die Wirkungen auf den Organisationsraum und auf die unmittelbare Umwelt einbezogen werden. Es handelt sich dabei um das Feld der unbeabsichtigten Nebenwirkungen.

6.3.2. Die kognitiven Grenzen der Rationalität.

Im allgemeinen geht man in der Theorie wie in der Organisationspraxis davon aus, dass die Menschen nach rationalen Gesichtspunkten ihre Entscheidungen vornehmen. MARCH & SIMON (1976, S.129 ff) kritisieren die Rationalität der Entscheidungsbildungsmodelle. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass die menschliche Rationalität ihre kognitiven Grenzen hat.

Die Modelle der Entscheidungsbildung sagen dem Menschen, wie er eigentlich entscheiden sollte. Man nimmt an, dass die Entscheidungsalternativen gegeben sind und dass die damit verbundenen Konsequenzen bekannt sind und dass der rationale Mensch eine Nutzenordnung der möglichen Konsequenzen besitzt. Nach der Meinung der Autoren ist der Mensch im besten Fall "subjektiv" rational, aber nicht "objektiv" rational (Ebd. S.130).

Nach der Erkenntnis der Autoren streben Menschen nicht optimale, sondern nur befriedigende Alternativen an. "Die meisten menschlichen Entscheidungsprozesse- individueller oder organisatorischer Natur- befassen sich mit dem Auffinden und der Auswahl befriedigender Alternativen; nur in Ausnahmefällen befassen sie sich mit dem Auffinden und der Auswahl optimaler Alternativen" (Ebd. S.132). Diesen Sachverhalt bezeichnet man auch als "Konzept der befriedigenden Lösung" (HILL et al 1974, S.51 ff). Man wird nicht nach der schärfsten Nadel suchen, sondern nach einer genügend scharfen Nadel, um damit nähen zu können (MARCH & SIMON 1976, S.132).

Die Entscheidungsbildung steht vor allem unter kognitiven Aspekten des Individuums. Ein Individuum kann die komplexe Realität einer sozialen Organisation, die zur Entscheidungsbildung notwendig wäre, gar nicht erfassen. Der einzelne Mensch definiert die Situation, in der er sich befindet, in seiner subjektiven Weise, die von der objektiven Situation abweicht. Alle Gegebenheiten der Organisation, die in den Entscheidungsprozess eingehen, werden subjektiv erlebt und gesehen. "...die Definition der Situation repräsentiert ein

vereinfachtes, gefiltertes und gefärbtes Modell der objektiven Situation" (Ebd.S.144). Weil das Individuum die komplexe Realität gar nicht erfassen kann, schafft es sich ein Modell der Realität. "Ein Individuum kann sich zur selben Zeit nur mit einer begrenzten Anzahl von Dingen befassen. Der Hauptgrund, warum die Definition der Situation der agierenden Person so sehr von der objektiven Situation abweicht, ist, dass die objektive Situation viel zu komplex ist, als dass man sie in all ihren Details erfassen könnte (Ebd. S.142).

Die Entscheidungsbildung wird auch durch affektive Prozesse beeinflusst: "Was eine Person will und mag, das beeinflusst auch was sie sieht; was sie sieht, das beeinflusst auch, was sie will und mag" (Ebd. S.141). Dabei spielt auch die "Verschiebung des Brennpunktes der Aufmerksamkeit eine Rolle (Ebd. S.142). Diese Verschiebung der Aufmerksamkeit erfolgt durch subjektive und umweltbedingte Faktoren.

Die Tendenz zur subjektiven Definition der Situation führt auch leicht zu einem Denken in Gegensätzen wie gut und schlecht, freundlich und feindlich, oder überhaupt zu einer kognitiven Kurzsichtigkeit und zu einer Versimplifizierung der Ursachen (KATZ & KAHN 1978, S.506).

6.3.3. Persönlichkeitsmerkmale und Entscheidungsbildung.

Lange Zeit hat man in der Organisationsforschung die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale etwas vernachlässigt. Das lag vor allem in der theoretischen Schwierigkeit, Persönlichkeitsmodelle der verschiedensten psychologischen und tiefenpsychologischen Schulen und Richtungen auf das Organisationsverhalten zu übertragen. Zudem mussten auch geeignete Messinstrumente vorhanden sein.

KAHN et al (1964) haben gezeigt, wie Persönlichkeitsmerkmale maßgeblich beteiligt sind im Umgang mit Stress, der sich aus der Rollenambiguität ergibt. Vor allem EYSENCK (z.B. 1969) hat sich in mehreren Publikationen mit der Frage der Auswirkung von Persönlichkeitsmerkmalen auf soziales Verhalten beschäftigt. Die Auswirkungen von Persönlichkeitsmerkmalen auf menschliches Verhalten findet mehr Beachtung (BLASS 1977). Es zeigt sich immer mehr, wie Persönlichkeitsmerkmale die Beurteilung und Wahrnehmung der sozialen

Situation beeinflussen (NACHREINER & RUTENFRANZ 1975, NACHREINER 1977). Über die Einflüsse von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Entscheidungsbildung und Problemlösung sind noch wenig Arbeiten bekannt.

Entscheidungen in Organisationen werden durch tiefsitzende Orientierungen der Persönlichkeit beeinflusst. Diesbezüglich kann man nur auf einige Grundeinstellungen hinweisen, wie Orientierung zur Ideologie, zur Macht oder Emotionalität, zu Objektivität oder Kreativität. Auch die Einstellung zu Aktion und Kontemplation beeinflussen Entscheidungsbildungsprozesse (KATZ & KAHN 1978, S.510 ff). Vielleicht hat man diese tiefsitzenden Orientierungen der Persönlichkeit in der Entscheidungsbildung bis jetzt zu wenig beachtet.

C.G.JUNG hat schon vor Jahrzehnten in Dutzenden von Abhandlungen und Stellungnahmen auf diese tiefsitzende Orientierung der Persönlichkeit durch unbewusste, kollektive und archetypische Vorstellungen und Bilder hingewiesen (Gesammelte Werke). In neuerer Zeit hat vor allem SCHMIDTCHEN diese unbewussten Orientierungssysteme der Persönlichkeit untersucht. Vor allem ist ihm der experimentelle Nachweis gelungen, wie unbewusste Anschauungs- und Orientierungssysteme Entscheidungsbildung und Verhalten der Menschen nachhaltig beeinflussen (z.B. 1973 a, 1979 a).

6.3.4. Weitere Faktoren, die die Entscheidungsbildung beeinflussen.

Aus der Sicht des Offenen Systems lassen sich die Einflussfaktoren auf die Entscheidungsbildung in drei Kategorien zusammenfassen: der Kontext der Organisation mit seinen Zwängen, der psychologische Aspekt des Denkprozesses und schliesslich die Persönlichkeitsmerkmale der Verantwortlichen (KATZ & KAHN 1978, S.498 ff).

In diesem Zusammenhang soll noch auf einige Faktoren der Entscheidungsbildung eingegangen werden, die hauptsächlich mit dem Kontext der Organisation zusammenhängen.

Von den Dimensionen des Kontextes nach PUGH (1973) ist die Variable 'Geschichte und Entstehung' für die Kirche von grosser Bedeutung. Wie schon dargelegt wurde, gibt es kaum eine Organisation wie die Kirche, deren Strukturkomponenten durch eine Geschichte von fast 2.000 Jahren geprägt sind. Die Geschichte einer Organisation muss

gar nicht explizit formuliert sein, sondern sie wirkt bestimmend in dem, was in einer Organisation vorangegangen ist. '... Organisationen haben ein Gedächtnis in Form von Vorangegangenen' (CYERT & MARCH 1959, S.353).

"Vorangegangenes" hat in der Kirche noch eine viel grössere Bedeutung für die Entscheidungsbildung, indem Faktisches, Zustände und Verhalten in der Form des "Rechtes" festgehalten wurden. So bilden das allgemeine Kirchenrecht (CIC), das Diözesanrecht und auch staatliche Verordnungen Faktoren im Sinne der Geschichte, die die Entscheidungsbildung maßgeblich beeinflussen. Zu diesen Einfluss-Faktoren muss man die geschriebene und ungeschriebene "Tradition" im weitesten Sinne rechnen.

Mitbestimmend für eine Entscheidungsbildung ist der organisatorische Zustand. In einer hochdifferenzierten, spezialisierten kirchlichen Organisation, die zudem noch über eine mit allen technischen Mitteln ausgerüstete Bürokratie und Kommunikationsmittel einer hochzivilisierten Gesellschaft verfügt, werden Entscheidungsbildungen anders ausfallen, als meinetwegen in einer Kirche, die sich über die Urwaldregion des Amazonas erstreckt.

Für die kirchliche Entscheidungsbildung ist auch die geographische Eigenart der Organisation von Bedeutung. Kirchliche Einheiten erstrecken sich meist über grosse Flächen, Agenturen befinden sich in jeder Stadt und fast in jedem Dorf, sie verteilen sich auf Großstädte, Ballungsräume und ländliche Gegenden. Damit verbunden sind auch meistens ethnische und mentalitätsmäßige Eigenarten ihrer Mitglieder. Regionen als begrenzte Räume von kultureller, sozialer und historischer Identität sind mögliche Kraftquellen einer Organisation (DAHRENDORF 1979, S.19) und beeinflussen kirchliche Entscheidungsbildung. Auch wenn solche kontextmäßigen Einflüsse nicht immer messbar sind (PUGH 1973), so haben sie doch einen grossen Einfluss auf das Entscheidungsbildungs- und Problemlösungsgeschehen.

Eine Komponente, die in allen sozialen Organisationen vorkommt, und die in theoretischen Modellen der Entscheidungsbildung meistens viel zu wenig gewürdigt wird, ist der Zeitdruck. MINTZBERG (1975) hält ihn für eine der ausschlaggebendsten Komponenten. Manager können sich im Durchschnitt nur für die Dauer von 9 Minuten, selten mehr, mit einem Problem befassen. Die meisten Entscheidungen kommen unter

einem geradezu sträflichen Zeitdruck zustande. Das Problem des Zeitdruckes zeigt sich in der Kirche noch von einer ganz anderen Seite. Durch die mehrstufigen kollegialen Instanzen, deren Mitglieder zudem diese Tätigkeit freiwillig und ehrenamtlich ausüben und somit nicht beliebig in Anspruch genommen werden können, kommen vor allem untergeordnete Einheiten in Zeitdruck. Die kirchliche Maschinerie läuft sehr langsam. Für die Zukunft wird man sich Verfahrensmöglichkeiten überlegen müssen, die eine schnellere Abwicklung der Entscheidungsbildung gewährleisten.

Ein mehr psychologischer Aspekt, der menschliche Rationalität und Entscheidungsbildung begrenzen kann, ist die Stellung im sozialen Raum (KATZ & KAHN 1978, S.502). SHERIF (1936) hat schon früh auf dieses Phänomen hingewiesen. Menschen aus einem bestimmten sozialen Raum oder bestimmter Gruppen und Subgruppen haben ihre bestimmten Normen. In ähnlicher Weise werden Entscheidungsbildungen beeinflusst durch die Positionen im organisationalen Raum. So hat man in den oberen Führungs- und Leitungsetagen nicht nur andere Kenntnisse, sondern eine vollkommen andere Sicht der Dinge wie die Menschen auf der unteren Ebene. Was auf der obersten Ebene der Kirchenverwaltung ausgedacht wird, kommt aus einer ganz typischen und spezifischen Sicht. Gemeindepfarrer sehen wiederum aus ihrer Organisationsposition die Institution und ihre Administration vollkommen anders (SCHMIDTCHEN 1973 b). Der Standpunkt, der sich aus den Werten einer bestimmten sozialen Gruppe ableitet und zudem noch mit dem Blickpunkt der Position verbunden ist, kann zu beachtlichen Fehleinschätzungen der Haltung und der Einstellung anderer führen. So können Pfarrer die Werte und Einstellungen ihrer Kirchenmitglieder falsch einschätzen (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.42 ff).

Auf einer höheren Ebene der Politik und Entscheidungsbildung ist der Einsatz elitärer Spezialisten von grossem Einfluss. Für grosse und differenzierte soziale Organisationen bilden sie eine Notwendigkeit. In komplexen Fragen besitzen die Verantwortlichen die Kenntnisse nicht und sind auf Expertisen angewiesen bzw. haben sie wenig Gegenargumente gegen solche Expertisen. Einerseits bedarf man dieser Spezialisten, andererseits kommt man an sie nicht heran (KATZ & KAHN 1978, S.498 ff).

Auch besteht meistens die stillschweigende Übereinkunft, dass man andere in ihrem Fachgebiet nicht in Frage stellt und sich durch an-

dere auf dem eigenen Kompetenzgebiet nicht in Frage stellen lässt. So kommt es dann oft zu Entscheidungen mit gefährlichen Auswirkungen (JANIS 1972).

Aus der Sicht des Offenen Systems müsste man noch viele Faktoren aufzählen, die zur Entscheidungsbildung und -findung beitragen. Im Grunde sind alle Faktoren, die die Strukturen einer sozialen Organisation determinieren, auch bestimmend für die Entscheidungsbildung. Mit rein rationalen Elementen und Modellen lässt sich eine Entscheidungsbildung kaum erklären. Die Rationalität der Entscheidungen und Entscheidungsfindung dürfte aus den verschiedensten Gründen in das Reich des Mythos verwiesen werden (MINTZBERG 1975).

6.4. Verschiedene Ansätze und Auffassungen der Führung.

6.4.1. Die personalistische Auffassung der Führung.

6.4.1.1. Ergebnisse der Forschung.

Bedeutende Führerpersönlichkeiten der Geschichte üben auf die Menschen eine nicht nachlassende Anziehungskraft aus. Mit ungebrochenem Elan widmen sich Geschichtsschreibung, Literatur und in vermehrtem Maße Ausstellungen diesen Persönlichkeiten der Geschichte, sei es Alexander der Grosse, Cäsar, Karl der Grosse, Friederich II, Friederich der Grosse, Maria Theresia, Adolf Hitler, Stalin, Mao Tse Tung usw.

Die Kirche hat bedeutende Kirchenführer in den Stand der Heiligen erhoben, wie Ambrosius von Mailand, Gregor und Leo der Grosse, dann bedeutende Ordensstifter, wie Benedikt von Nursia, Franz von Assisi, Ignatius von Loyola usw.

Wenn man sich mit diesen Führerpersönlichkeiten beschäftigt, steht man immer vor der Frage, welches das Geheimnis ihrer Persönlichkeit war oder welche Eigenschaften an ihnen maßgebend waren, dass sie zu beachtlichen politischen oder kulturellen Taten fähig waren, die ihnen in der Geschichte den Beinamen der "Grosse" einbrachten, oder im negativen Sinn, was sie befähigte, Menschen und Massen zu beeinflussen und sie für ihre Zwecke zu mißbrauchen.

Die Führenden selbst haben alles Interesse, ihre Einmaligkeit der Persönlichkeit zu betonen. Dabei handelt es sich um den Versuch einer Legitimation, andere zu führen. So wurde Führung auch in re-

ligiösen Dimensionen gesehen. Kaiser und Könige wurden im Mittelalter von Päpsten und Bischöfen gesalbt und bis in die Neuzeit hinein verstanden sich Regierende als Herrscher von 'Gottes Gnaden'. So spricht man bis heute noch von einem 'Charisma', nämlich einer göttlichen Gabe, die ein Führer besitzen sollte.

Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus handelt es sich hier um die personalistische Führungstheorie oder auch um den als 'Great Man Theory' bekannten Ansatz, der davon ausgeht, dass "... jeder Führer bestimmte Führungseigenschaften hat, die notwendige Erfolgsvoraussetzungen sind' (NEUBERGER 1978, S.276).

Diese Eigenschaftstheorie hat eine praktische Bedeutung. Man hoffte, dass auf Grund der Erforschung von persönlichen Eigenschaften eine optimale Besetzung von Führungsstellungen erreicht werden könnte. So kam es, dass "... nahezu alle sozial hochbewerteten Eigenschaften" zu "Führungseigenschaften" erklärt wurden (Ebd. S.277). Dabei handelt es sich immer um stereotype Wunschbilder der Gesellschaft. So hat man schon 79 Führungseigenschaften bei der Zusammenfassung verschiedenster Aufstellungen gefunden. Dabei hat man auch versucht, generelle Führungseigenschaften herauszufinden, indem man Eigenschaftsprofile von Führern in den verschiedensten sozialen Bereichen zusammenfasste (STOGDILL 1948, MANN 1959). Die gefundenen Unterschiede waren aber so gering, dass sie für eine praktische Führungsauslese keine verwertbare Hilfe boten.

Es gibt hier allerdings einen Unterschied. Je ähnlicher die Techniken des Prüfungsverfahrens den späteren Bewährungssituationen sind, desto eher eignen sie sich für eine Prognose des tatsächlichen Führungsverhaltens. Dazu wurden einige Verfahren, z.B. "Assessments-Centers" entwickelt, die in amerikanischen Grossunternehmen Verbreitung fanden (BYHAM 1970).

Die Messung des Führungserfolges ist allerdings noch ein ungelöstes Problem. Die Feststellung von Indikatoren ist sehr schwierig (NEUBERGER 1978, S.276 ff).

Auf Grund dieser Aussagen liesse sich auch kein kirchlicher 'Führungstyp' herauspräparieren. Damit kann auch nicht festgestellt werden, wer sich auf Grund seiner Eigenschaften für besondere Führungspositionen eignet. Diese Feststellung hat allerdings nichts mit der Tatsache zu tun, dass Führung auch eine Sache des Lernens und des Trainings ist.

6.4.1.2. Der Charismatische Führer.

Nachdem die personalistische Führungstheorie in wesentlichen Punkten gescheitert ist, hätte man erwarten können, dass der Begriff des "Charismatischen Führers", der auf Max WEBER zurückgeht, als historisch erledigt betrachtet würde. Gegen alle Erwartungen lebt dieser Aspekt der Führerpersönlichkeit wieder auf.

ETZIONI (1968, S.203 ff), bezeichnet Charisma als einen Typ normativer Macht. "Charisma ... ist die Fähigkeit eines Akteurs, diffusen und intensiven Einfluss über die normativen Orientierungen anderer Akteure auszuüben" (Ebd. S.203). Auch KATZ & KAHN (1978) haben dieses Thema wieder aufgenommen. Sie sind der Meinung, dass ein Führer, der legitime Macht und Kontrollen besitzt, mehr soziale Unterstützung mobilisieren kann, wenn er es versteht, Charisma zu erzeugen "... diese magische Aura, mit der Menschen manchmal ihre Führer umgeben" (Ebd. S.545).

Die Eigenschaften eines charismatischen Führers sind kaum zu definieren. Jedoch sind sie in ihrer Wirkung messbar als Ausmass der Emotionalität, die unter der Gefolgschaft dem Führer gegenüber entsteht und durch das Ausmass der Macht, die von den Anhängern wahrgenommen wird (KATZ 1973).

Wie diese Tatsache, die man als Charisma bezeichnet, sich auf politische Entscheidungen auswirkt, indem Wähler das quasi religiöse Charisma an einem Politiker erleben, hat SCHMIDTCHEN (1979 a, S.166 ff) in einer differenzierten Analyse gezeigt.

Zweifellos wird auch an einen kirchlichen Führer immer etwas von "Charisma" herangetragen bzw. von den Mitgliedern der Kirche erlebt. Er wird erfolgreicher sein, wenn es ihm gelingt, emotionelle Unterstützung von seiten derer, die er zu führen hat, auch zu erreichen. Von jedem Führer sollte etwas Begeisterndes und Anziehendes ausgehen. Führerschaft muss sich durch Qualitäten auszeichnen, und nur auf emotionelle Bindungen zu bauen, wäre kurzsichtig.

Eine gute Einschätzung durch die Geführten ist für den kirchlichen Führer jedoch eine fast notwendige Voraussetzung, da er weniger über Leitungs- und Steuerungstechniken verfügt und ihm eigentlich nur Überzeugungs- und Motivationskraft zur Verfügung stehen.

Die Entstehung von Charisma als emotionelle Gestimmtheit bei der

Gefolgschaft beruht auf einem tiefenpsychologischen Mechanismus. Die JUNG'sche Psychologie mit ihrem Ansatz der Archetypen als Steuerungselemente menschlicher Einstellungen und Verhalten gibt dazu eine gute Erklärung.

ERIKSON (1965, S.320 ff) hat in einem Aufsatz über "Die Legende von Hitler's Kindheit" auf diesen wirkungsmechanismus hingewiesen. HITLER kleidete bewusst seine Geschichte in die Form des Mythos und benutzte die Archetypen, wie Vater, Mutter, Puer aeternus, Reich usw., den "... typischen weisen oder Formen, in denen diese kollektiven Phänomene erlebt werden" (JUNG 1946, S.246). Mit dem "... scharfen Witterungsvermögen einer Ratte ..." (Ebd. S.251) fand und benützte er diese psychischen Konstellationen bei seinen Zuhörern, auf Grund deren er Charisma, emotionelle Zustimmung und faktische Gefolgschaft fand.

Dieses archetypische Konstellieren bei den Zuhörern ist eines der grossen Mittel der Beeinflussung und Wirksamkeit aller Führerpersönlichkeiten. Ein grosser Erfolg heutiger politischer Parteien besteht darin, unbewusste, irrationale Elemente anzusprechen, wobei ehemals religiöse Vorstellungen und Inhalte in der Politik etabliert werden, wie SCHMIDTCHEN (1973 a, 1979 a) nachgewiesen hat.

Man muss sich immer wieder fragen, warum Führer in der Geschichte der Menschheit einen solchen Einfluss auf ihre Zeitgenossen ausübten, der heute völlig undenkbar wäre. Das Beispiel HITLER zeigt und man könnte es um viele erweitern- dass jede Zeit ihre charakteristischen und typischen Archetypen hat, die zu erkennen und emotional zu berühren, eben die grosse Fähigkeit der jeweiligen Führer ausmachte.

Die Kirche, die religiöse Inhalte verkündet und von der sie von einem Überwiegenden Teil der Menschen auch erwartet werden, sollte die Existenz archetypischer Vorstellungen in ihr Kalkül mit einbeziehen. Auch auf der Grundlage einer hohen ethischen Einstellung sollte man nicht zu sehr rationalisieren. Die menschlichen Grundkategorien sind ihrem Wesen nach irrational, d.h. sie sind mit einer instrumentellen Rationalität nicht zu bewältigen.

Neben dem "Charisma der Weihe" dürfte eine Komponente der Aura, die in den Augen der Geführten den Priester als Führer umgibt, aus Projektionen bestehen.

Für ältere Menschen ist er das Idealbild des "Sohnes", dann symbolisiert und repräsentiert er die archetypische Vaterfigur, auch schwingt im zölibatären Priester der Archetypus des Puer aeternus mit.

Als Projektion wird bezeichnet, wenn man "... ungescheut und naiv" die eigene Psychologie in den Mitmenschen projiziert (JUNG 1948, S.292). Dabei hat man es auch mit dem Problem der Übertragung und Gegenübertragung zu tun. Dabei können Führer und Geführte ihre unbewussten Inhalte aufeinander projizieren. Projektionen sind im Grunde nichts Unnatürliches, nur in einem gewissen Ausmaß können sie für die menschliche Psyche eine Gefahr bedeuten. Wer von Projektionen betroffen ist, sollte sich die tiefenpsychologische Erkenntnis zu eigen machen, dass man sie einigermaßen als Projektionen erkennt und sie damit in ihrer unheilvollen Auswirkung auf unbewusste Einstellungen und unkontrollierte Handlungsweisen einigermaßen entschärft. Projektionen beinhalten nicht die Realität. Mit dem Zusammenbruch der Projektionen bricht vieles zusammen.

Bei der Frage "Wovon sind sie in ihrem Dienst als Priester vor allem bestimmt und getragen?" dürften einige Projektionen im Spiel sein. 62% der Neupriester sagen, dass sie von dem Wunsch, für andere da zu sein, getragen werden. Dagegen sind nur noch 36% der älteren Priester dieser Meinung. So sehen 56% der Neupriester den "Dienst an der Gemeinde" als eine grundlegende Motivation und als tragendes Fundament an, aber nur 25% der älteren Priester. 40% der Neupriester sehen sich vom Vertrauen der Gemeinde getragen, aber nur noch 24% der Älteren. (SCHMIDTCHEN 1973 b, Tab. A 25, S.177). Auch wenn man von den pensionierten und sich nicht mehr im Dienst befindlichen Priester absieht, so zeigt sich mit zunehmendem Alter ein Abnehmen des Gewichtes dieser Identifikations- und Legitimationsgrundlage. Dabei werden offenbar Projektionen zurückgenommen, indem man diesen Dingen nicht mehr einen essentiellen Wert zumisst für das Verständnis seiner Persönlichkeit und seines Amtes, sondern sich nach grundlegenderen Legitimationsfaktoren umsieht (Ebd.).

Gerade weil das charismatische Element in einem erheblichen Maße bei einer kirchlichen Führungspersönlichkeit mitschwingt, ist es für den Führer und die Geführten gut, wenn sich der Führer immer

bewusst macht, wie unrealistisch und gefährlich das Charismatische im Sinne der Projektionen ist. Charismatische Führer haben schon oft die Realität verkannt und ihre Möglichkeiten überschätzt.

6.4.1.3. Führung und Persönlichkeit.

Auch wenn es nach den Untersuchungen der personalistischen Führungstheorie keine allgemeinen Führungseigenschaften gibt und Persönlichkeitsmerkmale einen relativen Stellenwert besitzen, so muss doch betont werden, dass Führung wesentlich mit der Persönlichkeit zu tun hat.

Führung ist eine Sache der Einstellung. In der Kirche spricht man selten von aktiver Führung, sondern Priester motivieren ihre Tätigkeit als Dienst an der Kirche und an der Gemeinde (SCHMIDTCHEN 1973 b, S.177). Wer eine Führungsposition inne hat, sollte auch aktiv führen wollen. Unabhängig von der Grundmotivation sollte sie von einem Inhaber als Führungs- und Leitungsposition verstanden werden. Er hat die Pflicht und Aufgabe, die Dinge in die Hand zu nehmen und bewusst zu führen und zu leiten.

Übrigens sind die Mitglieder einer Gruppe mit ihrem Vorsitzenden um so zufriedener, desto mehr er die Dinge in die Hand nimmt und den Ton angibt (BERKOWITZ 1953, zit. in: OLMSTED 1971, S.145). Führungsverhalten ist nicht angeboren, sondern ein Ergebnis der Einstellung und des entsprechenden Trainings.

Kirchliche Führungspositionen unterscheiden sich von ähnlichen Positionen in anderen sozialen Organisationen dadurch, dass die Inhaber nicht in einem Netzwerk des dauernden Kontaktes und der Kommunikation innerhalb der Organisation stehen. Schon auf Grund der geographischen Situation der Organisation sind sie im allgemeinen auf sich selbst gestellt. Schon allein diese Tatsache erfordert eine Persönlichkeit von grosser Eigenständigkeit, Durchsetzungs- und Widerstandskraft.

Aus dem militärischen Bereich, in dem ähnliche Situationen auftreten können, macht ALTRICHTER (1939, S.16 ff) einige bemerkenswerte Ausführungen. Ein Führer sollte von Urteilsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Mut und Entschlossenheit geprägt sein. Ferner sollte er starke seelische Widerstandskraft gegenüber Widerwärtigkeiten, Rückschlägen und Misserfolgen besitzen. Er sollte den Mut haben zu verantwortungs-

vollem Handeln auch gegen Richtlinien und Befehle, wenn es die Umstände erfordern. Seine geistigen Fähigkeiten sollten so trainiert sein, dass er imstande ist, eine Situation und ihre Möglichkeiten zu erfassen. Dann sollte er Selbstständigkeit und Festigkeit in der Entschlussfassung besitzen und bei der Durchführung eines Entschlusses die nötige Tatkraft, Beharrlichkeit und Verantwortungsfreudigkeit zeigen. Dabei sollte er sich so in der Hand haben und durch Selbsterkenntnis soweit kommen, dass er sich nicht durch Hoffnungen und Wünsche leiten lässt, sondern durch die Gegebenheiten der Wirklichkeit.

Führungsfehler sollten vermieden werden, die darin bestehen, dass man falsche Vorstellungen von der Wirklichkeit hegt, innerlich zu abhängig ist von übergeordneten Dienststellen oder von der öffentlichen Meinung oder vom momentanen Geist und der Stimmung derer, mit denen man zu tun hat. Führungsfehler können auch entstehen durch eine geistige Abhängigkeit von einem Vorgesetzten oder einem Vorbild, durch das Gefühl der Unterlegenheit und des Misserfolges, schliesslich durch eine geringe Entschlusskraft der verantwortlichen Persönlichkeit. Die Entschlusskraft äussert sich in der folgerichtigen und unbeirraren Durchführung der als richtig erkannten Massnahmen.

Diesen Ausführungen liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass erfolgreiche Führungstätigkeit nicht allein abhängig ist von der Kenntnis der Strategien, Praktiken und Methoden, des beruflichen und allgemeinen "know how", sondern dass schlussendlich die menschliche Komponente ausschlaggebend ist.

6.4.1.4. Führung durch Spezialisten.

Die Führung durch Spezialisten stellt ein spezifisches psychologisches Problem in sozialen Organisationen dar.

Wie in einem Krankenhaus haben auch in der Kirche die Spezialisten die Führung. Sie sind nicht wie in jeder anderen Organisation ein Stab, der nur beratende Funktion hat, sondern sie sind zugleich die Hauptaktivisten und Ausführenden der Tätigkeit (KATZ & KAHN 1978, S.163).

Das gibt ihnen zusätzlich zur Führungsposition eine besondere Autorität, nämlich die Autorität der Kompetenz. Ein Kirchenpublikum wird geführt von Menschen mit Überlegenen Fähigkeiten und Wissen (Ebd.S.166).

Das wirft bei der Führung und Leitung entsprechende Probleme auf, denn solche Experten, die zugleich die Ausübenden sind, besitzen ein Zusätzliches an Macht.

Jedermann kennt die Erscheinung, dass der "Herr Doktor oder der "Herr Pfarrer" auf Grund seiner allgemeinen sozialen Einschätzung eine höhere Autorität genießt, als ein Organisationsmitglied in vergleichsweise ähnlicher Position.

Nach PERROW (1961) ist es eine allgemeine Erscheinung, dass Experten ihre Interessen mit denen der Organisation in Einklang zu bringen versuchen. Sie entwickeln eine bestimmte Identität und eine entsprechende Ethik. Sie besitzen zusätzlich eine "Charismatische Autorität" und ragen hervor durch ihre "Dienstauffassung". Durch ihre zusätzliche Autorität und Legitimation können sie soweit kommen, dass die Ziele der Organisation ihren eigenen Interessen dienen. So kann ein Universitätsprofessor den Ruf einer Universität als seinen eigenen gebrauchen.

Spezialisten mit ihrer Kompetenz können innerhalb einer Organisation eine "Schatten-Organisation" bilden, die nach bürokratischen Prinzipien funktioniert. Dazu können sie nur gelangen, weil sie Beschliessende und zugleich Ausübende sind. Hier gleichen sich Krankenhaus und Kirche, in denen Experten nur zu oft ihre eigene Politik machen (Ebd.).

Das Problem der Führung durch Spezialisten erhält durch die Kollegial-Instanzen noch einige zusätzliche Nuancen.

6.4.2. Der Führer als Gruppenmitglied.

Der gruppendynamische Ansatz sieht das Problem der Führung wieder von einer anderen Seite. Der Führer wird aufgefasst als "... Gruppenmitglied unter anderen Gruppenmitgliedern. Dabei wird die Verabsolutierung des Führers ... seine Verklärung zu einem Sonderstatus abgebaut" (NEUBERGER 1978, S.283).

Diese Sichtweise stammt aus der gruppendynamischen Forschung und zeigt, dass die Führer- Mitgliederbeziehungen durch eine hohe affektive Komponente gezeichnet sind. Es spielen sich ständig wechselnde interne Gruppenprozesse ab. Es kommt laufend zu neuen Rollenverteilungen, Subgruppen und Interessenbildungen, Aggressionen, Rückzugs-

verhalten und Aufgabenzuwendungen als Phasen der Gruppenentwicklung (Ebd.).

Die personalistische Auffassung der Führung betont mehr die Führer-Gefolgschafts-Beziehung. Man nimmt an, dass ein Führerverhalten durch die persönlichen Fähigkeiten des Führers bedingt ist und beachtet zu wenig den Anteil der Gruppenstruktur und der jeweiligen Situation an diesem Verhalten (SECORD/BACKMAN 1976, S.424). Der gruppendynamische Ansatz orientiert sich mehr an der Frage, welche Handlungen der Gruppe erforderlich sind, wenn sie ihre Ziele erreichen will, und auf welche Weise die Mitglieder an den Handlungen teilhaben. Die Handlungen, die das Erreichen eines Zieles ermöglichen, werden als Gruppenfunktionen bezeichnet. Dabei wird die Führung in einem anderen Licht gesehen: "Führung besteht aus den Handlungen der Gruppenmitglieder, die zur Definition von Gruppenzielen beitragen, die Gruppe in Richtung auf die Ziele bewegen, die Qualität der Interaktionen der Gruppenmitglieder verbessern, die Kohäsion der Gruppe herstellen oder der Gruppe Hilfsquellen zur Verfügung stellen. Im Prinzip kann Führung von einem oder mehreren Mitgliedern der Gruppe ausgeübt werden" (CARTWRIGHT & ZANDER 1960, S.492 f, zit. in: SECORD/BACKMAN 1976, S.425).

Die gruppendynamische Auffassung in der Erklärung des Führungsverhaltens kann jedoch nicht ohne weiteres auf die Probleme der Führung in sozialen Organisationen übertragen werden. Es handelt sich um eine vollkommen andere begriffliche Konzeption. Das reale Verhalten in einer Organisation ist etwas anderes. Menschliche Beziehungen sind nicht nur auf die Gruppenmitglieder abgestimmt, sondern erhalten durch die sie umgebende grössere Organisation noch andere Qualitäten. Zudem bietet das Gruppenkonzept keine Messinstrumente für das komplexe Verhalten in sozialen Organisationen (GOLEMBIEWSKI 1965). Ein weiterer Gesichtspunkt ist, dass in formalen Gruppen sozialer Organisationen der emotionale Bereich weitgehend tabuisiert ist und "Rationalität und Effektivität" gefragt sind (NEUBERGER 1978, S.283).

Trotz dieser theoretischen und praktischen Vorbehalte gegenüber diesem Erklärungsmodell und seiner Übertragbarkeit auf reale soziale Organisationen ist der gruppendynamische Ansatz nicht ohne Bedeutung für die Praxis der kirchlichen Organisation. Gerade in

einer Freiwilligen Organisation dieser Art wird immer wieder klar, dass der Führer nicht der Verursacher der Ziele ist, sondern dass die Ziele von der Gruppe erreicht werden. So besteht die Führung darin, dass es einer Person ermöglicht wird "... zum Erreichen eines Gruppenzieles beizutragen, beim Zusammenhalt der Gruppe mitzuwirken oder in dieser Weise von anderen Mitgliedern gesehen zu werden" (SECORD/BACKMAN 1976, S.426). Diese Sicht der Führung als "Beitrag" ist in der spezifisch kirchlichen Situation für das Selbstverständnis des Führers wichtig. Es ist auch psychologisch von Bedeutung, dass die Tätigkeit des Führers von den Mitgliedern der Gruppe eben nur als Beitrag gesehen wird.

Im kirchlichen Bereich gibt es viele Aufgaben- oder Projektgruppen, die durch gruppendynamische Führungsprozesse gekennzeichnet sind. In ihnen wird die Führung meist von einem oder mehreren Mitgliedern der Gruppe ausgeübt. Die Organisation bzw. eine Gemeinde kann mit Gruppen, die eine Führung dieser Art besitzen, manchmal in Schwierigkeiten kommen, wenn diese mit Aktionen nach aussen auftreten oder wenn sie von grösserer Bedeutung für die Organisation sind. Von diesen Gruppen wird auch der Leiter der Gemeinde aus ihrer Erfahrung heraus nur als ein gleichwertiges Mitglied der Gruppe betrachtet. Das Problem entsteht meist bei Fragen der Verantwortlichkeit und der Haftung in finanziellen oder juristischen Dingen. Eine solche Gruppe will oft keinem Leiter allein Kompetenz zugestehen, da sie von der Idee der Gemeinsamkeit getragen ist; sie akzeptiert aber auch nicht ohne weiteres die Verantwortung und Kompetenz des Pfarrers. Es kann eine sehr diffizile Angelegenheit sein, in eine Gruppe, in der die gruppendynamische Art der Führung besteht, legitime Forderungen der übergeordneten Organisation oder der Umwelt einzubringen.

6.4.3. Führung als Funktion.

6.4.3.1. Der funktionale Ansatz der Führungstheorie.

Bei diesem Ansatz rückt die Beziehung zwischen Führer und Aufgabe in den Vordergrund, indem nach dem Beitrag des Führers zur Verwirklichung von Gruppenzielen gefragt ist.

Dieser Beitrag des Führers wird vor allem von den Beteiligten aus betrachtet und von ihnen auf Grund der verschiedensten Instrumente

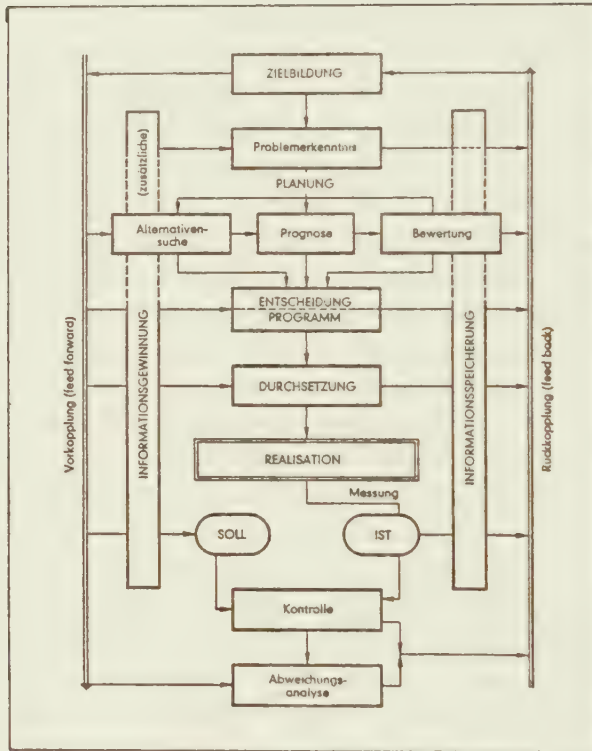


Abb. 18: Phasenfolge der Führungsfunktionen

(aus: WILD, J.: Führung als Prozess der Informationsverarbeitung. In: MACHARZINA, K., VON ROSENSTIEL, L.: Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung. Wiesbaden: Gabler, 1974, S. 154)

beurteilt. Dabei handelt es sich vor allem um die Arbeit aus der Ohio-Schule (HEMPHILL, STOGDILL & FLEISCHMAN) (NEUBERGER 1978, S.286 ff).

Das Führungsverhalten wird von den Beteiligten eingeschätzt nach dem "Entgegenkommen" (consideration) und nach dem "Initiativen Verhalten" (initiation structure). So wird ein Durchschnittsbild des Vorgesetzten von den Gruppenmitgliedern gezeichnet, das mit dem anderen nicht unbedingt übereinstimmt. Für das Führungsverhalten gibt es allerdings keine stabilen Zusammenhänge mit den Erfolgskriterien (NEUBERGER 1978, S.290).

Auch wenn gegenüber diesem Ansatz des Führerverhaltens gewisse Vorbehalte berechtigt sind, so weist der Ansatz doch auf die Bedeutung hin, die die Führerpersönlichkeit für die Mitarbeiter besitzt. Die von den Mitarbeitern empfundene Einstellung des Führers, die hier als Entgegenkommen bezeichnet wird, ist ein wichtiges Moment in der Beurteilung der Arbeitszufriedenheit, wenn man in Betracht zieht, wieviel für den einzelnen Mitarbeiter in einer sozialen Organisation von der Einstellung und vom Verhalten des Vorgesetzten abhängt (SCHMIDTCHEN 1971).

Die beiden Aspekte des Führungsverhaltens, die man als "Mitarbeiterbezogen" oder "Aufgabenbezogen" bezeichnen kann, haben für die Praxis durchaus eine Bedeutung. Man hat lange angenommen, dass die beiden Funktionen linear sind, d.h. dass an einem Ende der Skala "Mitarbeiterbezogen" und am anderen Ende "Aufgabenbezogen" steht. Das würde bedeuten, dass ein Führer, der mehr aufgabenorientiert ist, eben weniger mitarbeiterorientiert ist. Es hat sich gezeigt, dass es sich um unabhängige Variablen handelt (NEUBERGER 1978, S.288). Das bedeutet, dass ein Führer in einem hohen Maße mitarbeiter- als auch aufgabenbezogen handeln kann. Eine enge mitmenschliche Bezogenheit schliesst eine enge Aufgabenorientierung nicht aus.

Der funktionale Ansatz, der nach dem Beitrag des Führers zur Verwirklichung der Gruppenziele fragt, hat sich nach den verschiedensten Richtungen entwickelt. Ein wichtiges Element ist die Führungsstil-Forschung.

Nach VROOM & YETTON (1973) muss ein Führer in der Lage sein, gewisse Strategien zu wählen, um zu optimalen Ergebnissen zu kommen. Auf Grund eines Entscheidungsmodelles muss der Führer seinen Führungsstil variieren können. Dazu muss er seine Fähigkeiten trainieren

und über bestimmte Führungsstile verfügen, um sie in der Praxis an definierte Situationen anpassen zu können (VROOM 1976, ARGYRIS 1976). Bei anderen Modellen wird auch die Situation in das Führungsverhalten mit einbezogen. So gibt es die verschiedensten Kontingenz-Theorien und-Modelle, die auch die Situation in die Überlegung über Erfolg und Leistung eines Führungsverhaltens miteinbeziehen (Mc CALL 1977, S.377).

Eines der bekanntesten Kontingenz-Modelle stammt von FIEDLER (1967, 1971). Ob ein Führer Erfolg hat, hängt nicht allein vom Führungsstil, sondern von der Situation ab, in der er zu führen hat. Als Situationsvariablen werden gesehen: Führer-Mitglieder-Beziehungen, Aufgabenstruktur und Positionsmacht des Führers. Vor allem die Situation moderiert die Beziehungen zwischen Führungsstil und Gruppenleistung. FIEDLER (1976, S.396 ff) hat auf Grund eines Kontingenz-Modelles verschiedene Methoden für das Training des Führungsverhaltens entwickelt. Dabei sollen Führer versuchen, ihre Führungssituation zu klären, die Situation so bestimmen, dass sie zu ihrer Persönlichkeit oder zu ihrem Motivationsmuster passt. "... nicht jeder sollte so ausgebildet werden, dass er sich in der gleichen Weise verhält oder dieselbe Einstellung annimmt". "In fact we will be better served by training our leaders in how to change their leadership situations than in how to change their personality" (Ebd. S.398).

Diese Formulierung FIEDLER's scheint in ihrer allgemeinen Gültigkeit sehr gewagt zu sein. Vernünftig daran ist die Haltung, dass sich nicht alle Führer in der gleichen Weise verhalten und dieselbe Einstellung haben können. Auch ist es die Aufgabe der Führung und Leitung, ineffiziente Strukturen abzubauen und die Situationen immer so zu gestalten, dass sie zu einem effektiven Ergebnis führen. Aber gerade in kirchlichen Verhältnissen sind die Situationen oft so definiert, dass es optimaler ist, sich den Situationen anzupassen. In der kirchlichen Organisation, die weithin vom Charakter der 'Freiwilligkeit' geprägt ist, ist die Macht eines Führers, die Situation zu verändern, relativ gering; es ist gut, sich daran zu erinnern, dass die Führungstätigkeit im wesentlichen in einem 'Beitrag' zu den Zielen der Organisation bzw. der Gruppen besteht. Eine Situation zu verändern kann möglicherweise nur das Ziel einer langfristigen Konzeption sein.

6.4.3.2. Führung als Steuerung.

Die Systemkomplexität grosser Organisationen kann nicht durch Steuerungsformen bewältigt werden, die allein auf Ad-hoc-Entscheidungen, Einzelanweisungen und Einzelvereinbarungen beruhen. Das würde die Kapazität des Steuerungssystems hoffnungslos überfordern" (GIRSCHNER 1978, S.94). Deshalb gehören zu den Mitteln der Organisationssteuerung generelle Normen, Verfahrensprogramme und formalisierte strukturelle Arrangements (Ebd.).

Die Hierarchie ist ein traditionelles Steuerungsmittel in Organisationen, sie reicht jedoch bei der heutigen Umweltkomplexität und Innendifferenzierung einer Organisation nicht aus. Deshalb werden die vielfältigsten Steuerungsmechanismen in einer komplexen sozialen Organisation benötigt. Steuerungshandlungen sind durch vielfältige Merkmale und Formen gekennzeichnet (Ebd. S.98 f). Es handelt sich dabei um die vielfältigen Regulationsmechanismen, über die eine komplexe soziale Organisation verfügt (KATZ & KAHN 1978, S.51 ff).

Im Folgenden soll nun auf einen bestimmten Regulationsmechanismus etwas näher eingegangen werden, nämlich den der Führung durch Zielvereinbarung oder Führung durch Zielvorgabe. Im angelsächsischen Sprachraum ist dieser Sachverhalt als MBO (Management by objectives) bekannt. Die Führung durch Zielsetzung hat drei Grundelemente: 1. Ziele und Zielsetzung, 2. Mitbeteiligung und Einbeziehung der Untergebenen, 3. Feed back und Leistungsbewertung (TOSI & CARROLL 1970, S.406 ff).

Was die Ziele angeht, so müssen sie vom allgemeinen Vorhaben der Organisation abgeleitet werden und müssen mit der Philosophie, der Politik und den Plänen übereinstimmen. Ziele können keine Pläne ersetzen, sondern bilden die Basis für die Entwicklung von Plänen. Ziele können unter Umständen einen Wechsel der Organisationsstruktur verlangen.

Ziele werden gesehen als eine Analyse des Mittel- Endzustandes. Die Analyse beginnt mit der Feststellung des allgemeinen Zieles, das erreicht werden soll, mit der Entwicklung einer Einheit von Mitteln, die ziemlich allgemein gehalten werden, um diese Ziele zu erreichen; dabei wird jedes Mittel als ein Subziel betrachtet. Das Ziel im Sinne eines Endzustandes muss klar bestimmt und unzweifelhaft umschrieben werden. Der Endzustand muss genau definiert

werden, er muss Übereinstimmen mit der Politik des Vorgehens und den Plänen der betreffenden Einheit. Voraussetzung ist auch, dass der Endzustand in der Kompetenz eines Menschen liegt bzw. in seinen begründeten Möglichkeiten. Das Ziel als Endzustand muss auf die Motivation aktivierend wirken.

Die Ziele einer Organisation sind meist identisch mit Aufgaben und Funktionen einer Position oder mit einer Tätigkeitsumschreibung, allerdings in der Sicht von weitgesteckten Erfordernissen. So gesehen gibt es im Grunde zwei Typen von Zielen, nämlich Leistungsziele und personelle Entwicklungsziele (Ebd. S.406 ff, TOSI, RIZZO & CARROLL 1970, S.412 ff).

Bei den fast unübersehbaren Systemen der verschiedensten Objekt- und Aufgabengebiete, über die eine Diözese verfügt, bedeutet die Führung durch Zielvereinbarung oder die Führung durch Zielvorgaben eines der Hauptsteuerungselemente in der kirchlichen Organisation. Eine andere Methode wäre praktisch nicht durchführbar wegen der Weite des Organisationsraumes und der damit verbundenen territorialen Distanz. Auch wäre der Aufbau eines anderen Kontroll- und Steuerungssystems von der Kostenseite her gar nicht durchführbar. Bei den Aktivitäten der Kirche handelt es sich auch um Aufgaben mit grosser Unsicherheit, die einen umfangreichen Bedarf an Information und Kommunikation benötigen würden (GALBRAITH 1974, S.207), den man meist nur umgehen kann durch eine breite Zielvorgabe und einen grossen Ermächtigungsspielraum.

Bei diesen speziellen und kreativen Objekten, mit denen es die Kirche meistens zu tun hat, ist auch die Messung der Ergebnisse bzw. der Leistungen, recht schwierig und fragwürdig, da sie meistens weder quantifizierbar noch messbar sind (CAMAN & NADLER 1976).

Zur Führung durch Zielvereinbarung oder durch Zielvorgabe gehören allerdings noch einige Steuerungsmittel, die das Geschehen zusätzlich beeinflussen können, wie Zeitlimits, Budget-Grenzen, Toleranzlimits, Rechenschaftsberichte und dergleichen mehr. So gesehen ist Führung durch Zielvorgabe nicht ein Einzelelement, sondern muss in einem Verbund mit anderen Elementen der Koordination und Integration (GALBRAITH 1974) gesehen werden.

Vom kybernetischen Standpunkt aus gesehen, handelt es sich bei der Führung durch Zielvereinbarung um eine "Soll-Vorgabe übergeordneter

Systeme. Dabei bilden Subsysteme Regelkreise, "... die ihre outputs den vom umfassenderen Regelkreis vorgegebenen Sollwerten innerhalb bestimmter Bandbreiten anpassen" (PFEIFER 1978, S.12).

Zielvereinbarung und Zielvorgabe dürften einer der wesentlichsten Führungsmittel in der kirchlichen Organisation darstellen. Allerdings sollte die Steuerung und Leitung durch Zielvorgabe bewusster und in der Methodik konsequenter genutzt werden.

Eine konsequente Nutzung und Handhabung dieser Führungsmethode muss man auch als eine Hilfe für die Beteiligten ansehen. Viele Freiwillige in der Kirche sind guten Willens, aber oft sind sie unbeholfen in der Bewältigung von Aufgaben, die vielfach ausserhalb ihres Lebens- und Erfahrungskreises stehen. Wer diesbezüglich öfters Frustrationen erlebt, den wird man kaum mehr für weitere Aufgaben gewinnen können. Eine gute und sachgemäße Durchführung einer Aufgabe ist für die Beteiligten eine Befriedigung und eine Anerkennung. Gerade dieser Führungsstil ist von grossen Auswirkungen auf Zufriedenheit und Motivation der Beteiligten (HOUSE & MITCHELL 1974).

Die verschiedenen Auffassungen und Ansätze der Führung in sozialen Organisationen können immer wieder neue Aspekte des Problems ins Bewusstsein rücken. Dabei sind sie keineswegs erschöpfend. Man muss NEUBERGER (1978, S.298) recht geben, dass eine ganze Reihe von Einflussmitteln, die in der Sozialpsychologie erörtert werden, in theoretischen und praktischen Ausführungen über die Führung kaum beachtet werden. Die Möglichkeiten der Verhaltensänderung durch Verstärkung, durch das "Lernen am Modell", über Nachahmung und Identifikation (BANDURA 1971) berühren die Gebiete der Einflussnahme und der Führung. Gerade diese Möglichkeiten der Führung wären für die Kirche von eminenter Bedeutung.

Von der Gesamtorganisation her gesehen darf allerdings die Bedeutung der Führung nicht überbetont werden, denn für das Verhalten der Menschen in sozialen Organisationen ist sie nur eine Einflussquelle unter vielen.

6.5. Zu Fragen des Führungsstiles.

6.5.1. Der autoritative Führungsstil.

"Die Einflussnahme des autoritativen (oder autokratischen) Vorgesetzten stützt sich zum überwiegenden Teil auf die positionsspezi-

fische Autorität und die mit der Position verbundenen Sanktionsmöglichkeiten (HILL et al 1976, S.240). Dabei kommt die personen- oder aufgabenspezifische Autorität nicht zur Wirkung. Die Hauptelemente des autoritativen Führungsstiles sind: Entscheiden, Anordnen und Kontrollieren. Als Unterstützung des autoritativen Führungsstiles dient die Schichtung in vertikal getrennte Statusgruppen. Damit verbunden sind Beschränkung der Zugänglichkeit, Statussymbole und die Beschränkung der vertikalen Mobilität, d.h. der Aufstiegsmöglichkeiten von unten in die oberen Ränge (Ebd. S.240 ff).

Die letzten Jahrhunderte der Kirche sind geprägt vom autoritativen Führungsstil, der sich heute noch in den verschiedensten Formen erhalten hat. Auf der Ebene der Diözese sind neue Formen hinzuge treten; dagegen wird die oberste Leitung in einem ausgeprägt autoritativen Stil gehandhabt. Es ist eine positionsbezogene Autorität und mit vielen Sanktionsmöglichkeiten verbunden. Sehr ausgeprägt ist in der Kirche die Schichtung, die sich in sehr augenfälligen Statussymbolen ausdrückt. Wenn man vom militärischen Bereich absieht, gibt es in der modernen Gesellschaft wohl kaum mehr eine Organisation, die Statuspositionen in mannigfaltigen Farben und Formen der Kleidung zum Ausdruck bringt. Ein Ausdruck für Status sind auch Titel; ausserdem gibt es in der Kirche noch die sogenannte "Präzedenz", d.h. öffentliche Auftritte erfolgen in einer genau festgelegten Reihenfolge der "Würdenträger".

LIKERT (1975, S.13 ff) unterscheidet zwischen einem ausbeutend-autoritären und wohlwollend-autoritären Führungsstil. Die Extremform des autoritativen Führungsstiles ist die repressive Willensdurchsetzung. Sie gründet auf dem strikten Befehl und der Androhung sofortiger Sanktionen bei Nichtbefolgung (HILL et al 1974, S.242 f). Seine Vorteile liegen in der Einfachheit und Schnelligkeit, die vor allem in Krisensituationen angebracht ist.

Bei der Handhabung dieses Führungsstiles treten beim Untergebenen jedoch auch unerwünschte Verhaltensweisen ein. Es wird nur ein kleiner Teil seines Verhaltens geändert, aber gleichzeitig entstehen feindselige Gefühle und ein vermindertes feed back. "Autorität als restriktiver Mechanismus scheint am nützlichsten in kurzfristigen, spezifischen Situationen zu sein, wo ... Vergeltungsmöglichkeiten (des Untergebenen) gering sind, wo spezifische, sichtbare

Handlungsweisen geändert werden sollen, und wo die Restriktionen eher deprivierend als frustrierend empfunden werden" (LEAVITT 1979, S.174).

Dieser Mechanismus der Autorität funktioniert zum Teil nur, weil die Menschen die Neigung haben, sich der Autorität zu unterwerfen. Soziale Organisationen funktionieren nicht nur deshalb, weil Autorität wirksam eingesetzt wird, sondern weil die Menschen gelernt haben, sich jeder Autorität zu beugen (Ebd. S.166 f).

6.5.2. Druck und Zwang als Machtstrategien.

In den meisten Gesellschaften sind die Mittel der Autorität genau legitimiert, wobei jede Zeit und jede Institution durch veränderte Umstände dauernd um ihre Legitimation kämpfen muss. Dagegen ist die erzwungene Macht in Form von Zwang, Druck und Drohung "... die Macht die man sich nimmt, wo man sie findet und die man für sich selbst und seine Gruppe nutzt solange sie wirksam ist" (Ebd. S.176). Dabei können erzwungene Macht und Abhängigkeit eng miteinander verbunden sein (Ebd. S.177 f).

Das Kapitel Druck und Zwang als Machtstrategien ist für die Kirche sehr delikat. Man könnte mit Beispielen aus der Geschichte Seiten füllen, wie sie mit Druck und Drohung und über die Macht des "Weltlichen Armes" versuchte, Menschen zu einem ihr konformen Verhalten zu bringen. Manches von dieser Einstellung der Beeinflussung von Menschen über Druck und Macht zieht sich bis in die heutigen Tage fort. Man scheut sich auch nicht, vor allem im organisationsinternen Bereich, die Macht der Abhängigkeit mit ins Spiel zu bringen. Leistungen und Haltungen in der Kirche beruhen nicht nur auf innerer Motivation, sondern werden auch durch die Macht der Abhängigkeit bewerkstelligt. Offensichtlich zeigt sich wieder einmal die Tatsache, dass eine Organisation im "Vorangegangenen" ein gutes Gedächtnis besitzt, indem sie immer wieder auf in der Vergangenheit erprobte Methoden zurückgreift (CYERT & MARCH 1959, S.353).

Auch gründen die vielfältigsten Maßnahmen und Sanktionen, die die Kirche für abweichendes Denken und Verhalten ausübt, auf der Basis eines Machtdenkens. Illegitimer Druck und Zwang gelten in freien Nationen als eine verwerfliche Ausübung der Macht. Heutige soziale Organisationen haben sich längst von den Methoden, durch Druck und

Zwang Macht auszuüben, wie sie zu Zeiten des Frühkapitalismus üblich waren, abgewandt. Dieser Wechsel wurde bedingt durch eine veränderte Einstellung der Gesellschaft, aber auch aus der Erkenntnis, dass diese Methoden für eine Organisation nicht förderlich sind. "Führung die ... auf disziplinärer, strafender Motivation beruht, ruft bei den Untergebenen Apathie oder Feindseligkeit gegenüber dem Vorgesetzten sowie gegenüber der Organisation und ihren Zielen hervor" (LIKERT 1975, S.187). Dabei beruft sich der Autor auf namhafte Autoren wie ARGYRIS (1957), MARCH & SIMON (1967, 1976), KATZ & KAHN (1968, 1978), ROETHLISBERGER & DICKSON (1939), LIPPITT & WHITE (1943) u.a.m.

Die dissonante Einstellung der Mitglieder gegenüber der kirchlichen Autorität dürfte auch im Denken und Verhalten der Kirche gegenüber Macht und Sanktionen ihren Grund haben.

6.5.3. Beeinflussung durch Manipulation.

Manipulation beruht auf der Einflussnahme des Vorgesetzten auf den Untergebenen über die Pflege menschlicher Beziehungen. "... der Mitarbeiter wird mehr oder weniger bewusst einseitig informiert, die Ziele werden umgedeutet und 'schmackhaft' gemacht" (HILL et al 1974, S.243).

LEAVITT (1979, S.186 ff) bezeichnet die Manipulation als ein zweifelhaftes Modell. Folgende Merkmale kennzeichnen die Manipulation: Der Beeinflusste soll die Motive des Beeinflussenden nicht durchschauen, die Beziehungen zwischen Menschen werden als Beeinflussungsmittel benutzt, die Abhängigkeit wird ausgenützt. Ein weiteres Kennzeichen ist das Einfühlungsvermögen in menschliche Gefühle durch den Beeinflussenden und schliesslich nützt der Beeinflussende die Beziehungen des Beeinflussten zu anderen Menschen aus. Die Beeinflussung geschieht in einer sich steigenden Form.

Die Grenze zwischen Manipulation und Hilfe ist oft unklar. "Fast alle Leute, die Berufe ausüben, die den Menschen einen Dienst erweisen, wie z.B. Lehrer, Berater, Therapeuten, Priester, Ärzte und Krankenschwestern, müssen sich darüber Gedanken machen, in wieweit ihre Bemühungen, den Menschen zu verändern, eine Manipulation darstellen" (Ebd. S.191).

Manipulation muss nicht immer eigennützig oder unmoralisch sein.

In wie weit ein manipulatives Verhalten schädlich oder unmoralisch ist, hängt davon ab, ob die Motive des Veränderers erkennbar und offen sind.

6.5.4. Der partizipative Führungsstil.

Dabei handelt es sich um eine Beeinflussung ohne Autorität oder Zwang. Ein grundlegender Zug dieses Modelles ist es, dass der Verantwortliche von der Voraussetzung ausgeht, dass andere Menschen den grössten Teil der Verantwortung für eine Veränderung selbst zu tragen haben (LEAVITT 1979, S.193 ff).

"Ein Veränderer hat in erster Linie helfende Funktion, anstatt auf den zu Verändernden Druck auszuüben oder ihn zu manipulieren. Die Autorität des Vorgesetzten dient nach dieser Methode dazu, Mittel und Wege bereitzustellen, damit der Untergebene durch seine Arbeit seine Bedürfnisse befriedigen kann. Sie sollte nicht dazu missbraucht werden, um zu drohen, einzuschränken oder zu verführen" (Ebd. S.204). Ein Vorgesetzter bemüht sich beim partizipativen Führungsstil als Führer anerkannt zu werden. Dazu ist notwendig, dass er seine Autorität der Position zurückhaltend einsetzt und sich um eine aufgaben- und personenspezifische Autorität bemüht. Nur so kann er eine Atmosphäre des Vertrauens und eine hohe Gruppenkohäsion schaffen (HILL et al 1974, S.244).

Allgemein ist man der Überzeugung, dass ein partizipativer Führungsstil in verschiedener Hinsicht der am meisten Erfolg versprechende ist.

LIKERT (1975), der diesbezüglich in namhaften Unternehmen in den USA Untersuchungen durchgeführt hat, kommt zu dem Ergebnis, dass bei einem partizipativen Führungsstil hohe Produktivität, niedrige Ausschussquoten, niedrige Kosten, günstige Einstellungen der Mitarbeiter und ein hervorragendes Betriebsklima erreicht wird (Ebd. S.56). Die günstigen Ergebnisse beruhen darauf, dass durch einen partizipativen Führungsstil erreicht werden kann, dass der Mitarbeiter alles, was in der Organisation geschieht, mit einem Maximum an Wahrscheinlichkeit "... als für seinen Persönlichkeitswert und für seine eigene Bedeutung erhaltend und fördernd beurteilt" (Ebd. S.57). LIKERT hat bei seinen Untersuchungen allerdings seltsame Antinomien festgestellt. LIKERT hat die Führungssysteme der Unternehmen in vier

Gruppen eingeteilt. Produktive Abteilungen mit geringen Kostensteigerungen der Produktivität und Verbesserung der Gewinnmargen werden regelmäßig dem Gruppensystem zugeordnet. Allerdings praktizieren die meisten Manager Überwiegend das partizipativ-beratende System. Die Führung und Leitung geschieht meistens nach dem ausbeutend-autoritären oder autoritär-wohlwollenden System. Eine Besonderheit dieses antinomischen Denkens besteht darin, dass man bei Komplikationen und Sorgen regelmäßig nach dem ausbeutend-autoritären Modell verfährt (Ebd. S.22 f).

Hier zwingt sich eine gewisse Analogie zur Kirche auf. Die oberste Leitungsspitze glaubt, nur autoritär regieren zu können, während man auf der untersten Ebene davon überzeugt ist, dass nur das partizipative Modell einigen Erfolg bringen kann.

Auch wenn eine autoritäre Struktur gegeben ist, so ist doch in der diözesanen Organisation das partizipative Modell vorherrschend. Die traditionelle Hierarchie ist damit zu einer "Hierarchie von Gruppen" reduziert und damit zu einer funktionellen Systemhierarchie umgestaltet (HILL et al 1974, S.250).

So ist die kirchliche Organisation durch ein mehrstufiges kollegiales Leitungssystem gekennzeichnet. Es bestehen autonome und teilautonome Arbeitsgruppen, Projektorganisationen, Projekt- und Arbeitsgruppen, Komitees, Vereine und Verbände. So zeigt sich das partizipative Modell der kirchlichen Organisation in einer gruppenorientierten Gesamtstruktur.

6.6. Die Gruppe als Führungs- und Leitungsinstanz.

6.6.1. Einige psychologische Komplikationen.

Durch innere und äussere Faktoren bedingt, kann es in einer kirchlichen Führungsgruppe zu Konstellationen kommen, die ein eigenes psychologisches Klima mit ganz spezifischen Problemen schaffen. Das soll am Beispiel eines Kirchengemeinderates als lokale Entscheidungsinstanz erläutert werden.

Die Gruppe setzt sich zusammen aus gewählten und freiwilligen Mitgliedern einer Gemeinde. Sie werden zur gleichen Zeit gewählt und bilden so im Umgang miteinander ein unerfahrenes Team. Ihre zeitliche Inanspruchnahme kann relativ hoch sein. Auch die Zusammen-

setzung kann äusserst heterogen sein. Es befinden sich Experten aus Verwaltung, Wirtschaft und freien Berufen darunter, aber auch Angestellte, Arbeiter und Hausfrauen.

Das bedeutet, dass sich diese Kollegialinstanz aus Menschen zusammensetzt, deren geistiger Überblick, berufliches Training und Erfahrung, Fähigkeit des Verhaltens in sozialen Organisationen, Entscheidungsfähigkeit, Kenntnis der Umwelt und schliesslich Verantwortungsfähigkeit weitreichende Entscheidungen zu fällen, in unterschiedlichem Maße vorhanden ist. Auch die Mitglieder der Kirche wählen ihre Vertreter nicht nach Erfahrung, Kenntnissen und Kompetenzen. Das Wahlverhalten erfolgt auf einer Basis des Vertrauens (NOELLE-NEUMANN 1980). Die sachliche und persönliche Zusammenarbeit ist auf dieser Basis schwierig.

Die Gruppe trägt einen stark institutionalisierten Charakter. Gewisse Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen sind durch eine Ordnung geregelt (KGO 1972).

Man kann sie auch als Arbeitsgruppe bezeichnen, deren Merkmal es ist, dass Menschen eine Einheit bilden, die innerhalb einer organisatorisch genau definierten Situation eine bestimmte Tätigkeit in Gemeinschaft zu verrichten haben und untereinander in bestimmten Formen der Interaktion stehen. Dabei ist sie relativ autonom. Sie kann die inhaltlichen, räumlichen, zeitlichen Bedingungen und die Arbeitsweise selbst bestimmen. Das kann schon Anlass genug sein für Differenzen unter den Mitgliedern.

Ein weiterer Anlass zu Meinungsverschiedenheiten bilden ihre relativ undefinierten Funktionen. Vom organisationalen Konzept und vor allem aus organisationstheoretischer Sicht, handelt es sich bei einem Kirchengemeinderat um eine kollegiale Entscheidungsinstanz. Sie legt die grundsätzlichen Richtlinien der Politik fest, genehmigt Investitionen und ist zuständig für grundsätzliche Fragen der Personal-, Finanz- und Investitionspolitik. Dagegen sieht die Gemeindeordnung vor, dass der Kirchengemeinderat die Maßnahmen auch ausführt. Hier besteht die Tendenz, Kompetenzen und Funktionen zu überschreiten und sich in Belange einzumischen, die dem Pfarrer als Leiter der Gemeinde zustehen. Diese logische Unterscheidung der Funktionen, die nicht einmal den Schöpfern des kirchlichen Organisationskonzeptes gelungen ist, ist für die Mitglieder eines Kirchen-

gemeinderates nicht immer einfach. Mit einer genaueren Unterscheidung der Funktionen und dem damit verbundenen faktischen Verhalten, wäre viel Konfliktstoff aus dem Weg geräumt und die zeitliche Inanspruchnahme der Mitglieder in Schranken gehalten.

Bei der Leitung des Kirchengemeinderates durch den Pfarrer als Ersten Vorsitzenden handelt es sich um die typische Konstellation der Führung durch einen Experten. Als Experte in diesem Beruf und besonders in spezifisch kirchlichen Angelegenheiten, kann er in vielen, wenn nicht in den meisten Fällen, den Mitgliedern überlegen sein. In dieser kollegialen Instanz, in der die Mitglieder gleichwertig sein sollten, kommt ihm die Macht der sozialen Einschätzung, des Experten und dessen, der die Tätigkeit auch zu verrichten hat, zusätzlich zu. Es ist für einen Leiter nicht immer einfach, die "positionsspezifische Autorität" zurückhaltend einzusetzen und sich so zu verhalten, dass die Gruppenmitglieder ihre Inkompetenz nicht allzusehr wahrnehmen. Wenn eine gute Vertrauensbasis vorhanden ist, werden in bestimmten Fällen die Mitglieder die sachspezifische Kompetenz des Leiters akzeptieren, es kann aber auch sein, dass es aus der Wahrnehmung der 'Macht des Experten' zu typischen Fehlhaltungen der Mitglieder kommt. Die Mitglieder können einer allgemeinen Frustration erliegen. Manche beginnen auf Details zu insistieren, können beleidigt sein oder reagieren mit Rechthaberei. Manche Mitglieder reagieren auf diese Tatsache auch in einer Art, die man als "negativen Chef-Komplex" bezeichnen könnte. Die Mitglieder sehen sich manchmal zum ersten Mal in ihrem Leben in der Lage, dass sie einer Autoritätsperson oder einer Person, die durch Status und Kompetenz über ihnen steht, ohne persönliche Folgen widersprechen, sie überstimmen und dadurch in ihrer Tätigkeit behindern können. "Warum sollten wir nicht 'Nein' sagen, wir müssen doch sonst immer 'Ja' sagen", ist ein verbürgter Ausspruch.

Die Position des Pfarrers als Leiter der Gemeinde ist auf der anderen Seite durch einen gewissen Zugs- und Erfolgszwang gekennzeichnet. Für alle Maßnahmen, Unternehmungen, Rechtsgeschäfte, Anschaffungen, Vergaben, Leistungen, Personalangelegenheiten der Gemeinde, die oft sehr dringend sind, bedarf es eines förmlichen Beschlusses durch Abstimmung. Hinschleppende Verhandlungen können unter diesen Gesichtspunkten einen wahren Stress darstellen.

Aus den oben angeführten Gründen ist es ersichtlich, dass eine solche Führungsinstanz nicht nur als eine zielorientierte Arbeitsgruppe behandelt werden kann, sondern als eine Gruppe, die von hoher Emotionalität bestimmt werden kann.

Für den Leiter einer derart inhomogenen und möglicherweise spannungsgeladenen Gruppe, braucht es viel Fingerspitzengefühl, Kenntnis der einzelnen Gruppenmitglieder, um erfolgreich Aufgaben zu bewältigen. Um die emotionalen Spannungen einigermaßen unter Kontrolle zu halten, bedarf es eines ausgeprägten kooperativen Verhandlungsstiles und einer konsequenten Haltung in der Verhandlungsführung. Er wird auch zwangsläufig immer wieder seine Kenntnisse und seine Kompetenz unter Beweis stellen müssen. Andererseits ist es wichtig, herauszufinden, in welchen Gebieten bestimmte Mitglieder kompetent sind, um sie gebührend zu würdigen.

Ein wichtiges Element der Integration und des Ausgleiches ist die informelle Seite. Bei der berühmten "Nachsitzung" kann den Emotionen dann freier Lauf gelassen werden und manches Mitglied kommt dann zu Wort, obwohl es aus sachlichen Gründen während der ganzen Sitzung nichts zu sagen hatte. Es ist auch nicht zu übersehen, dass es Mitglieder geben kann, die besonders diese informelle Seite ihrer Tätigkeit schätzen. Wer auf irgendeine Art seine menschlichen Bedürfnisse befriedigt sieht, wird im allgemeinen in der nächsten Sitzung darauf verzichten, durch sein emotionelles Reagieren unsachliche Kontroversen und Reaktionen zu provozieren.

Wobei angemerkt werden muss, dass die persönliche Bedürfnisbefriedigung nur einen, vielleicht nicht einmal den ausschlaggebendsten Aspekt für die Tätigkeit in einer sozialen Organisation darstellt. Der Tatbestand, warum sich Menschen motiviert fühlen, in einer sozialen Organisation tätig zu sein und Leistung zu erbringen, ist eine recht komplexe Angelegenheit. Diese Motivation und die damit verbundene Zufriedenheit ist ein Ergebnis vieler Faktoren und Variablen, wie Tätigkeitssituation und Aufgabe, soziale Merkmale, organisatorische Prozesse, Strukturen und Umweltbedingungen, Interaktionsprozesse, Persönlichkeitsmerkmale wie Fertigkeiten und Fähigkeiten, Bedürfnisse, Motivationen und Erwartungen, aber auch aktuelle Persönlichkeitsmerkmale wie Stimmungen, Launen und Gefühle (SCHMIDTCHEN 1971, NEUBERGER 1974, LAWLER 1977, NEUBERGER & ALLERBECK 1978).

Dabei scheinen auch innerseelische Prozesse beteiligt zu sein (ORENDI 1978).

Gerade das kirchliche Führungs- und Leitungssystem mit seiner hohen Fluktuationsrate sollte einmal von diesem sozialpsychologischen Ansatz her untersucht werden.

6.6.2. Die Entscheidungsbildung in Gruppen.

Die meisten Entscheidungen werden heute nicht mehr solitär gefällt: "Pläne und Entscheidungen der Grossunternehmen in den USA fallen zum guten Teil in Ausschüssen und Konferenzen" (OLMSTED 1971, S.91).

Die Entscheidungsbildung und Mitbestimmung in Gruppen verdankt man der "Human-relations-Schule". So benützte man schon früh das Problemlösungsgespräch in der Gruppe, die Gruppendiskussion, das Entscheidungsspiel, Kreativitätstraining, Brainstorming als Elemente des Management-Trainings.

Allerdings ist man sich darüber im klaren, dass sich in der Praxis diese Prozesse, die sich um die Gruppe herum bilden, nur in den oberen Etagen des Führungs- und Leitungssystems durchgesetzt und bewährt haben (ANASTASI 1973, S.167 ff).

Auch in der Kleingruppenforschung hat man sich intensiv mit dem Entscheidungsverhalten beschäftigt. Einen Überblick über die wichtigsten Arbeiten und Ergebnisse geben z.B. SECCORD/BACKMAN (1976, S.451 ff), LINDZEY & ARONSON (1969, Bd.IV). Allerdings steht man auch hier wieder vor dem Problem der Übertragbarkeit der Ergebnisse aus den Kleingruppenforschungen auf Gruppen innerhalb einer sozialen Organisation.

Das Problem der Entscheidungsbildung und Problemlösung, vor allem der Gruppen in sozialen Organisationen, muss sehr weit gesehen werden. Gerade der sozialpsychologische Ansatz mit seiner komplexen Betrachtung und Einbeziehung der vielfältigsten Variablen, erweist sich als sehr geeignet (BUDÄUS 1975, S.60 f).

Die theoretischen Grundlagen des Gruppenproblemlösens diskutiert ausgiebig FRANKE (1976).

Nach MARCH & SIMON (1976, S.115) besteht grundsätzlich "... das empfundene Bedürfnis nach gemeinsamer Entscheidungsbildung ..."
Das Bedürfnis nach gemeinsamer Entscheidungsbildung in einer Or-

ganisation ergibt sich aus zwei zentralen Bedürfnissen, es resultiert aus gemeinsamer Abhängigkeit von einem beschränkten Hilfsmittel und der Notwendigkeit der zeitlichen Abstimmung von Aktivitäten (Ebd. S.116). Die Entscheidungsbildung geschieht nach den Autoren nicht nach rationalen Modellen, sondern sie wird bedingt durch die Grenzen der Rationalität. Der Entscheidungsprozess besteht im Filtern der "Gegebenheiten"; die einzelnen Mitglieder definieren auf ihre Weise die Situation (Ebd. S.144). So haben beim Entscheidungsprozess die einzelnen Mitglieder eine gefilterte Kenntnis auch der zukünftigen Ereignisse, der zur Verfügung stehenden Alternativen und der damit verbundenen Konsequenzen. Auf Grund des Phänomens der "Definition der Situation" kommt es bei der Entscheidungsbildung oft zu allgemeinen, "nicht-operationalen" Zielen, d.h. für diese Ziele gibt es keinen Maßstab zum Vergleich alternativer Politiken (Ebd. S.146). Diese nicht-operationalen Ziele (z.B. "Förderung der allgemeinen Wohlfahrt") basieren im Grunde auf einem Konsens über allgemeine Werte (Ebd.). Damit kommen wir zu einem spezifischen Phänomen bei der Entscheidungsbildung in Gruppen.

Man wundert sich ja immer wieder, dass bei Entscheidungsprozessen in Gruppen stichhaltige Argumente auf wenig Resonanz stossen und wie oft im Grunde irrational entschieden wird. Eine Erklärung dafür bietet die Bezugsbasis allgemeiner Werte bei der Entscheidungsfindung in Gruppen.

TAYLOR (1965) kommt zu der Erkenntnis, dass die Entscheidungsbildung in Gruppen auf Grund allgemeiner Werte geschieht.

Wenn verschiedene Mitglieder einer Gruppe die Wahl haben, so hat das mit verschiedenen minimalen Erwartungen der Mitglieder bezüglich eines gegebenen Wertes zu tun. Die Entscheidung wird mit verschiedenen Werten verbunden, die dann dafür ausschlaggebend sind. Soll ein Beschluss die Zustimmung aller finden, so kann man im Grunde voraussagen, dass die Gruppe solange nach Alternativen sucht, bis eine gefunden ist, die den minimalen Anforderungen aller Gruppenmitglieder entspricht und zwar hinsichtlich aller Werte, die ein Mitglied als wichtig ansieht.

Ist die Entscheidung aber von einer Majorität abhängig, so sucht die Gruppe solange nach einer Alternative, bis eine gefunden ist,

die den minimalen Anschauungen aller Mitglieder der Mehrheit entspricht und die für die Werte aller Mitglieder der Majorität wichtig ist. Die Erwartungen, dass es zu einer befriedigenden Übereinstimmung mit den Werten des Individuums kommt, steht und fällt mit der Erfahrung in der Suche nach Alternativen.

Was als wichtige Werte angesehen werden hängt auch von der Erfahrung der Gruppe ab (Ebd. S.63).

TAYLOR ist der Meinung, dass nicht rationale Überlegungen bei der Wahl einer bestimmten Alternative oder Lösung maßgebend sind, sondern ein gewisses Wertesystem der Individuen.

Dass Werte und Wertesysteme maßgeblich Einstellung und Handeln der Menschen bestimmen, ist ein sozialpsychologisches Grundaxiom. Leider wird diese Tatsache von Politikern und anderen maßgeblichen Leuten nicht genügend eingesehen (NOELLE-NEUMANN 1980). Man kann hinzufügen, auch von den Maßgeblichen der Kirche nicht. Auf diesem Sachverhalt beruht auch das Zusammenhangs-Modell der Entstehung menschlicher Einstellungen von SCHMIDTCHEN (1979 a, S.92).

Nicht die rationale Information, sondern der positive oder negative Affektbetrag und Erlebniswert der Information und der Wahrnehmung steuern die Einstellung (Ebd. S.91 ff). Politiker werden nicht nach rationalen Gesichtspunkten, wie denotational Eigenschaften oder Kompetenzen gewählt, sondern auf Grund einer diffusen Vertrauensbasis (NOELLE-NEUMANN 1980). Diese Erkenntnis der beiden Autoren ist das Ergebnis einer weitgestreuten und intensiven empirischen Forschungstätigkeit.

Auf Grund der Erfahrung ist man schon in der Antike auf diesen Sachverhalt gestossen. Die bis ins kleinste Detail ausgefeilte, rationale Technik der Rhetorik zielt bewusst und absichtlich auf die Motiv- und Wertstruktur des Menschen (CICERO, QUINTILIANUS, LAUSBERG 1967).

So geschieht die Entscheidungsbildung nicht nach vorwiegend rationalen Gesichtspunkten, sondern die Menschen wollen dabei ihre Werte verwirklicht sehen. Dabei ist der Hinweis von TAYLOR wichtig, dass in einer Gruppe bzw. in einer Majorität, alle Individuen der Gruppe oder der Majorität ihre Werte wenigstens in einem minimalen Sinn durch eine Alternative oder Lösung verwirklicht sehen wollen. Eine Gruppe als Entscheidungsinstanz wird nur zu Lösungen kommen,

die in einem minimalen Sinn oder in irgendeiner Form mit dem Wertsystem der einzelnen und der Gruppe konform gehen. Die Erkenntnis, dass bei Entscheidungsbildungen relevante Werte der einzelnen gedeckt werden müssen, kann den Umgang mit Gruppen als Leitungsinstanzen erleichtern.

Auf einen mehr physisch bedingten Faktor der Entscheidungsbildung in Leitungsinstanzen soll noch hingewiesen werden. Dabei handelt es sich um die mentale Belastung bzw. Beanspruchung. Zu den Sitzungen der Führungs- und Leitungsinstanzen kommen die Mitglieder nach ihrer beruflichen Tätigkeit, deren mentale Belastung nicht unerheblich ist und immer mehr zunimmt (SCHOLZ 1971). Sie bringen damit ein grosses Maß an Vorerrmüdung mit und sehen sich oft noch einmal in der Sitzung einer eventuell stundenlangen mentalen Belastung ausgesetzt. Wobei schon das Ankämpfen gegen einen Monotoniezustand als Belastung zu rechnen ist (BARTENWERFER 1973, S.300).

Das wäre wieder einmal ein Sachverhalt, der bei dem Umfang von über 10.000 Personen, die im kirchlichen Führungs- und Leitungssystem tätig sind, einer Untersuchung Wert wäre.

6.6.3. Das Problem der "Multiplen Führung".

In einer Gruppe als Entscheidungs- und Leitungsinstanz kann das Phänomen der "Multiplen Führung" auftreten, das PERROW (1961, S.374 f) beschrieben hat.

Darunter versteht man eine nicht-fraktionierte Macht in einer instabilen Situation einer Organisation. Mehrere Personen haben die Führung, wobei keine die andere kontrollieren kann. Die multiple Führung tritt vor allem in Freiwilligen-Organisationen mit Stiftungscharakter auf. Eine Organisation mit mehreren Zielen ist für diese Form der Führung besonders anfällig. Bei einer ausgeglichenen multiplen Führung liegen die verschiedenen operativen Ziele einer Mehrzweckorganisation nicht im Konflikt, sondern werden in Übereinstimmung mit anderen erstrebt. Es entsteht so eine Harmonie der Interessen.

Eine multiple Führung kann für eine Organisation allerdings auch Nachteile besitzen, wenn nämlich die verschiedenen Parteien ihre Interessen ausbauen, sich die gegenseitigen Absichten verheimlichen und zu verdeckten Manipulationen greifen.

Kennzeichen einer nicht harmonisierenden Führung ist der auftretende Opportunismus. Gewisse Ereignisse innerhalb der Organisation oder der Umwelt werden ohne Rücksicht auf andere Gruppen oder auf das Interesse des Ganzen betrachtet. Dadurch wird eine Organisation offen für die verschiedensten Drücke von Aussen. Das Verhalten der Organisation führt dann meistens zu unbeabsichtigten Konsequenzen und eine Planung auf lange Sicht wird schwierig.

In jeder Kollegiats-Instanz können die Phänomene der multiplen Führung auftreten, sobald ihr verschiedene Objekt- und Aufgabenbereiche untergeordnet sind. Wenn eine solche Instanz nicht von einem einheitlichen Sinn bzw. Verantwortung für die gesamte Organisation getragen ist, werden die Vertreter der einzelnen Sparten oder Aufgabengebiete versuchen, die Bedeutung ihrer Sparte zu verstärken ohne Rücksicht auf andere Gruppen oder auf das Interesse des Ganzen. Diese negativen Phänomene entstehen durch Nachlässigkeit oder Unfähigkeit des Vorsitzenden in der Leitung und Führung einer Instanz. In der kirchlichen Organisation können solche Auswüchse durch verstärkte Kontrollen übergeordneter Instanzen im Rahmen gehalten werden.

6.6.4. Kritik und Vorbehalte gegen die Gruppe als Leitungs- und Führungsinstanz.

Es ist ein weltweites Phänomen, dass man der Gruppe eine positive Bedeutung beimisst bei Entscheidungen, Problemlösungen und Arbeitsaufgaben. Unausgesprochen steht auch dahinter die Ansicht, dass die kollektive Weisheit der Einsicht und Intelligenz des Einzelnen überlegen sei. Gegen dieses Gruppendenken lassen sich auch gegen-
teilige Argumente anführen.

JANIS (1971) hat einige hundert geschichtliche Dokumente über Entscheidungen, die in formalen Gruppen oder durch informelle Kontakte zustande kamen, durchgearbeitet. Nach seiner Meinung hat das Gruppendenken in der Geschichte schon zu den grössten Fiaskos geführt.

Nach den Untersuchungen des Autors treten in diesen Entscheidungsgruppen typische Phänomene auf, wie sie die Sozialpsychologie erarbeitet hat. Es entstehen soziale Übereinstimmung, sozialer Druck, wenn sich Gegenstimmen erheben oder gemeinsame Illusionen, sobald das Gruppengefühl einen bestimmten Gipfel erreicht hat. Eine allge-

meine Erscheinung ist auch die Gruppenloyalität, selbst wenn sich die Angelegenheiten übel entwickeln.

Durch Gruppendruck kann in der Beurteilung der Wirklichkeit und der moralischen Standpunkte eine, wie er es nennt, "Abirrung der geistigen Leistungsfähigkeit" eintreten. Es kann auch eine "sanfte Linie der Kritik" im eigenen Denken entstehen.

Menschen, die dergestalt sanft denken (soft-headed), können in der Gruppe zu hartherzigen (hard-hearted) Maßnahmen greifen. Eine Gruppe mit humanitären und hochherzigen Prinzipien ist durchaus zu inhumanen und unmoralischen Aktionen fähig.

Nach der Kleingruppenforschung fühlen sich die Mitglieder der Gruppe frei und ohne Furcht in ihren Äusserungen sobald der Zusammenhalt einer Gruppe wächst. In der Realität tritt jedoch das Gegenteil ein: je grösser die Kohäsion der Gruppe wird, desto mehr Konformität zeigt sich. Auf Grund der Internalisierung von Gruppennormen werden kritische Gedanken unterdrückt. Wenn Gruppenmitglieder eng zusammenarbeiten, dieselben Werte teilen und in eine Krisensituation geraten, können unter intensivem Stress irrationale und unmenschliche Aktionen gegen Menschen ausserhalb der Gruppe entstehen.

Nach dem Autor gibt es verschiedene Symptome des Gruppendenkens:

1. Unverwundbarkeit: die Mitglieder leben in der Illusion der Unverwundbarkeit, daraus entstehen überoptimistische und ausserordentliche Risiken.
2. Rationalisierungen werden gegen Warnungen aufgebaut, man ignoriert Warnungen.
3. Man glaubt unzweifelhaft an die inhärente Moralität der Gruppe. Das führt dazu, dass ethische und moralische Konsequenzen der Entscheidung ignoriert werden.
4. Die Mitglieder besitzen stereotype Anschauungen über die Führer konträrer Gruppen. Versuche einer Differenzierung sind unerwünscht.
5. Die Mitglieder der Gruppe üben direkten Druck aus auf jedes Individuum, das einen Zweifel hegt an den Illusionen, die die Gruppe teilt, oder einem Menschen gegenüber, der die Gültigkeit der Argumente anzweifelt, die von ihnen geteilt werden.
6. Man übt Selbstzensur, indem man alles vermeidet, was von der Gruppenübereinstimmung abweicht.

7. Man teilt sich in die Illusion der Einmütigkeit innerhalb der Gruppe. Schweigen wird als Zustimmung empfunden.
8. Man betätigt sich als "Meinungswächter", um den Führer oder die Mitglieder der Gruppe vor gegenteiliger Information zu bewahren. Diese Symptome üben einen negativen Einfluss auf die Meinungsbildung aus, zumal sie in verschiedenen Kombinationen auftreten.

Zu einer positiven und damit auch effektiven Gestaltung der Gruppentätigkeit macht der Autor folgende Vorschläge:

1. Der Führer der Gruppe sollte jedem Mitglied die Rolle des kritisch Prüfenden zuweisen. Die Gruppe muss ermuntert werden, Einwände und Zweifel offen zu erörtern.
2. Wenn eine Aufgabe an eine Gruppe delegiert wird, sollten keine Präferenzen und Erwartungen an den Beginn gestellt werden.
3. Eine Organisation sollte routinemäßig zur Klärung offener Fragen verschiedene Gruppen ausserhalb der Organisation für die Planung und Klärung einsetzen.
4. Bevor eine Gruppe zu einem endgültigen Konsens kommt, sollten die Mitglieder der Gruppe die Probleme noch einmal mit den Leuten der eigenen Abteilung diskutieren.
5. Die Gruppe sollte auf einer fortgeschrittenen Basis der Diskussion einen oder mehrere Experten von Ausserhalb einladen, die die Aufgabe haben, die Gesichtspunkte der Mitglieder in Frage zu stellen.
6. Wenn eine Klärung der Alternativen ansteht, sollte ein Mitglied "Advocatus diaboli" spielen, um die Meinungen der Mitglieder in Frage zu stellen.
7. Wenn es um die Fragen der Politik und der Beziehungen zu anderen Organisationen oder Gruppen geht, sollte man ziemlich Zeit oder eine ganze Sitzung dazu verwenden, um sich einen Überblick über das alternative Szenarium und die Absichten der betreffenden Organisationen oder Gruppen zu verschaffen.
8. Wenn man Alternativen der Politik auf ihre Durchführbarkeit und Wirksamkeit untersuchen will, sollte man die Gruppe in zwei oder mehrere Subgruppen aufteilen und danach die entstandenen Unterschiede herausarbeiten.
9. Nachdem eine vorläufige Übereinstimmung erreicht worden ist, sollte man in der Gruppe eine Sitzung "der zweiten Chance" abhalten, in der restliche Zweifel zum Ausdruck gebracht werden können.

6.7. Zusammenfassung.

Autorität als Macht, verbunden mit einer Position, findet sich in jeder sozialen Organisation. Die zur Machtausübung notwendige Legitimation wird in modernen sozialen Organisationen von legalen und rationalen Elementen hergeleitet. Die Legitimität des rational-legalen Typs der Autorität wird durch bestehende Gesetze, legale Normen und soziale und moralische Rechtfertigung begründet. Die Autorität in feudalen Systemen leitet ihre Legitimation von traditionellem Status und der charismatischen Anschauung der Person her. Für die Befolgung von Anordnungen einer legitimen Autorität müssen gewisse Voraussetzungen vorhanden sein.

Die Mitglieder der Kirche haben erhebliche Dissonanzgefühle gegenüber dem Komplex den man mit Hierarchie, Autorität und Befolgung umschreiben kann. Der Hierarchie-Begriff der Kirche hat einen kirchenrechtlichen Charakter und ist von seiner Entstehung her mit dem feudalen System impliziert. Die Anwendung der Konzeption der Autorität, die ihre Legitimation von traditionellem Status und der charismatischen Anschauung der Person als Inhaber von "Weihe- und Leitungsgewalt" herleitet, auf die heutige Kirche als komplexe soziale Organisation bringt erhebliche Schwierigkeiten mit sich.

Als normative Organisation bedarf die Kirche zur Befolgung von Anordnungen einer Autorität einer kohäsiven Basis und eines gewissen Konsenses über Grundwerte der Organisation.

Die Forschung über Führung und Leitung hat sich zu einem fast unübersehbaren Gebiet entwickelt. Es gibt kaum allgemeine Leitungsprinzipien, die für alle Organisationen gelten.

Nach der sozialpsychologischen Auffassung besteht Führung in "... jedem Akt des Einflusses auf eine Angelegenheit, die in einem Bezug zur Organisation steht". Die Notwendigkeit der Führung ergibt sich aus unausweichlichen Tatsachen des organisationalen Lebens. Die Führung hat entsprechend den verschiedenen Ebenen der Organisation die Funktion der Origination, Interpolation und Administration.

Die kirchliche Führungsposition hat ihre besondere Problematik, sie ist meist nicht eindeutig gestaltet und bildet eine mit vielen Funktionen und Aufgaben überladene Rolle.

Die Entscheidungsbildung geschieht im kollektiven Raum einer Organisation und wird von vielfältigen Determinanten und Variablen mitbestimmt. Die Entscheidungsbildung wird vielfach als ein rationales Geschehen aufgefasst, das in vier Stufen abläuft. Dem wird entgegengehalten, dass Menschen ihre Entscheidungen nicht nach rationalen Gesichtspunkten vornehmen. Die menschliche Rationalität hat ihre kognitiven Grenzen. Ein Individuum kann die komplexe Realität einer sozialen Organisation nicht erfassen, es definiert die Situation deshalb in seiner Weise. Auch streben Menschen nicht optimale sondern nur befriedigende Alternativen an. Die Entscheidungsbildung wird durch affektive Prozesse, Persönlichkeitsmerkmale und tiefsitzende Orientierungen der Persönlichkeit beeinflusst. Als weitere Einflussvariablen auf die Entscheidungsbildung können genannt werden der Kontext, der organisatorische Zustand, die geografische Eigenart der Organisation, die Stellung im sozialen Raum usw.

Was die Auffassung der Führung angeht, so herrschte in der Vergangenheit der personalistische Aspekt vor. Das Charisma des Führers als Wirkung auf die Gefolgschaft ist eine soziale Realität. Auch wenn keine allgemeinen Eigenschaften für eine Führungspersönlichkeit aufstellbar sind, so ist doch Führung wesentlich mit der Motivation, Einstellung und Verhalten der Persönlichkeit verbunden.

Die Führung durch Spezialisten stellt ein spezifisches psychologisches Problem in sozialen Organisationen dar.

Der gruppendynamische Ansatz der Führung ist für eine Freiwilligenorganisation wie die Kirche von erheblicher praktischer Bedeutung.

Der Aspekt der Führung als Funktion rückt die Beziehung zwischen Führer und Aufgabe in den Vordergrund, indem nach dem Beitrag des Führers zur Verwirklichung von Gruppenzielen gefragt wird.

Die Führung als Steuerung durch Zielvereinbarung und durch Zielvorgaben ist eines der Hauptsteuerungselemente in der kirchlichen Organisation. Die Führung durch Zielvereinbarung und Zielvorgaben muss in einem Verbund weiterer Elemente der Steuerung, Koordination und Integration geschehen.

Eine weitere Reihe von Einflussmitteln, die vorallem für die Kirche von praktischer Bedeutung wären, wurden bis jetzt in der Führungstheorie kaum diskutiert.

Innerhalb der Führung lassen sich verschiedene Stile unterscheiden. In der Vergangenheit wurde die Kirche wesentlich vom autoritativen Führungsstil geprägt. In vielen Bereichen sind seine Hauptelemente noch vorhanden. Er kommt auch zum Ausdruck in der Schichtung vertikal getrennter Statusgruppen, in Statussymbolen und in der Beschränkung der vertikalen Mobilität.

Druck und Zwang als Machtstrategien, verbunden mit der Abhängigkeit der Person, ruft bei dem Betroffenen Apathie und Feindseligkeit hervor. Für die Zukunft der Kirche wäre eine gründliche Revision ihrer Einstellung gegenüber diesen Machtstrategien von nicht unerheblichem Nutzen.

Die Beeinflussung durch Manipulation gilt als ein sehr zweifelhaftes Modell.

Der partizipative Führungsstil wie er in der Kirche in Form des mehrstufigen kollegialen Leitungssystem praktiziert wird, gilt in verschiedener Hinsicht als der am meisten erfolversprechende. In der Kirche wurde die traditionelle Hierarchie durch das partizipative Modell zu einer Hierarchie von Gruppen umgewandelt.

In einer Gruppe als Führungs- und Leitungsinstanz können die verschiedensten psychologischen Konstellationen auftreten. Die Entscheidungsbildung in Gruppen hat ihren spezifischen Charakter, das Bedürfnis nach gemeinsamer Entscheidungsbildung in einer Organisation resultiert aus der gemeinsamen Abhängigkeit von beschränkten Hilfsmitteln und der Notwendigkeit der zeitlichen Abstimmung von Aktivitäten. Ein wichtiges Element im Entscheidungsprozess ist subjektive Definition und Filtrierung der organisationalen Gegebenheiten durch die einzelnen Mitglieder. Für die Entscheidungsbildung in Gruppen sind nicht allein rationale Überlegungen maßgebend, sondern die Wertesysteme der Individuen. Die Wahl von Alternativen oder Lösungen wird maßgebend vom Wertesystem der betreffenden Gruppenmitglieder beeinflusst. Die mentale Belastung bzw. Beanspruchung sind Faktoren bei der Entscheidungsbildung, die man nicht unterschätzen sollte.

In Gruppen als Entscheidungs- und Leitungsinstanz kann das Phänomen der "multiplen Führung" auftreten. Solche negativen Auswirkungen können durch verstärkte Kontrollen übergeordneter Instanzen im Rahmen gehalten werden.

Auch Kritik und Vorbehalte gegen die Gruppe als Leitungs- und Führungsinstanz ist am Platz. Das Gruppendenken hat in der Geschichte schon zu den grössten Fiaskos geführt. Je grösser die Kohäsion der Gruppe wird, desto mehr Konformität zeigt sich. Auf Grund der Internalisierung von Gruppennormen werden kritische Gedanken unterdrückt. Gemeinsame Illusionen bestimmen das Handeln. Eine Gruppe mit humanitären und hochherzigen Prinzipien ist durchaus zu inhumanen und unmoralischen Aktionen fähig. Durch den Einbau bestimmter Mechanismen in den Entscheidungsprozess lassen sich negative Auswirkungen einigermaßen verhindern.

NACHWORT

Es ist nicht leicht und wahrscheinlich auch überflüssig, die Theorien, Fragen und Ergebnisse dieser Arbeit zusammenzufassen. Es soll jedoch die Gelegenheit benützt werden, auf einige Perspektiven zu verweisen.

Wenn die Kirche innerhalb der allgemeinen Organisationsforschung noch weitgehend unerforschtes Niemandsland darstellt, so liegt es nicht allein an der Forschung, sondern am Interesse der Organisation selbst. Eine Forschungsrichtung wird auch von Aufträgen der Interessenten bestimmt. Auf Grund eines vertieften Organisationsverständnisses sollte die Kirche gezielt und geplant Forschungen über das kirchliche Organisationsverhalten innovieren und durchführen lassen.

Die Beschäftigung und Konfrontierung mit Ergebnissen empirischer Forschung über das eigene Organisationsverhalten und das Verhalten in sozialen Organisationen im allgemeinen könnte bei den Verantwortlichen der Kirche die Bereitschaft zu einem grösseren und bewussteren Organisationsverständnis wecken.

Daraus könnten sich weitreichende Folgen für das Denken in und über die Kirche ergeben. Für vieles, was in der Kirche abläuft oder ihr aus der Umwelt widerfährt, sind nicht allein äussere Umstände oder Zeit- und Denkströmungen verantwortlich zu machen, sondern es kann durchaus durch Elemente und Konstellationen bedingt sein, die in der Organisation selbst entstanden sind.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Bedeutung und Funktion der Organisationsmitglieder richtig einzuschätzen.

Organisation heisst auch immer Re-Organisation. Zu diesem Zweck könnte sich die Kirche mehr der Methoden und Modelle bedienen, die sich in anderen Organisationen bewährt haben und die die empirische Forschung über das Organisationsverhalten zur Verfügung stellen kann.

Dabei wird es wohl kaum vorgefertigte Lösungen für die Kirche geben. Es bleibt ihr nicht erspart, in einer dauernden Auseinandersetzung mit diesen Problemen und in einem interdisziplinären Dialog nach ihr adäquaten Wegen und Lösungen zu suchen. Diesbezüglich

gibt es für die Kirche auch einen "Kairos", den einzig möglichen und notwendigen Zeitpunkt für eine Änderung. Gerade die Geschichte der Kirche bietet eindrucksvolle Beispiele, wie eine soziale Organisation aus einem falschen Sicherheits- und Strukturdenken heraus ihren "Kairos" gründlich verpassen kann. Dafür mag es viele Gründe geben: "Für die Übel dieser Welt hat man viele Ursachen angegeben: Egoismus, Böswilligkeit, Machtgier, Profitstreben usw. Bislang wenig diskutiert wurde die Ursache 'guter Wille und Unfähigkeit'" (DÖRNER 1974, zit. in: BERGIUS 1976, S.17). Man muss hinzufügen "guter Wille und Unfähigkeit" im Umgang mit komplexen sozialen Organisationen.

Dass bei einem solchen Dialog der Kirche theologische Fragen und Reflexionen involviert werden, gehört wohl zu ihrem Wesen. Eine wichtige Aufgabe ist dabei, die gegenseitigen Positionen und Ansätze klarer abzugrenzen. Eine Diskussion wird sich sachlich und begrifflich zuerst einmal auf die Organisationsproblematik einstellen müssen. Man wird zur Kenntnis nehmen müssen, dass das Organisationsverhalten ein Gebiet von grosser Eigenständigkeit und Eigengesetzlichkeit darstellt. Aus theologischen und dogmatischen Aussagen lassen sich keine konkreten Modelle und organisationale Gestaltungsmöglichkeiten ableiten. Dagegen wirft das faktische Organisationsverhalten der Kirche Fragen auf, wie z.B. nach der Autorität, Legitimation, Leitungskompetenz usw., die ein genuines Gebiet der Theologie darstellen und von dort her einer Klärung bedürfen.

Die Sozialpsychologie der Organisation steht vielen Schwierigkeiten offenen Fragen und Problemen gegenüber. Das sollte die Kirche jedoch nicht hindern, sich intensiv damit zu beschäftigen. Das Vatikanische Konzil II hat dazu erklärt: "In der Seelsorge sollen nicht nur die theologischen Prinzipien, sondern auch die Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und der Soziologie, wirklich beachtet und angewendet werden..." (Pastoralkonstitution 1968, S.479).

LITERATURVERZEICHNIS

Abkürzungen und Bezeichnungen

- DeKO: Ordnung für die Dekanate und Dekanatsverbände in der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Dekanatsordnung). Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1979 (1970, 1974).
- DRS: Bischöfliches Ordinariat: Diözesanrat in der Diözese Rottenburg. Satzungen und Ordnungen (DRS). Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1977.
- Haushaltsplan: Diözese Rottenburg-Stuttgart. Haushaltsplan 1980. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1979.
- KGO: Bischöfliches Ordinariat Rottenburg: Ordnung für die Kirchengemeinden und ortskirchlichen Stiftungen in der Diözese Rottenburg (Kirchengemeindeordnung/KGO). Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1972.
- Kirchensteuergesetz: vom 15.6.1978. Gesetzblatt Baden-Württemberg 1978, S.370.
- Pastoralbericht: Bericht für den Pastoralbesuch. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1977.
- Personalkatalog: Bistum Rottenburg- Personalkatalog 1977. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat 1977.
- Referatsverteiler: Bischöfliches Ordinariat: Referatsverteiler September 1977. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1977.
- Stellenplan: Diözese Rottenburg-Stuttgart: Stellenplan für die pastoralen Dienste im unmittelbaren Gemeindedienst. Prognose 1984. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1979.
- Verteilungssatzung: Satzung über die Verteilung der einheitlichen Kirchensteuer aus der Lohn- und Einkommensteuer in der Diözese Rottenburg in der ab 1. Januar 1978 geltenden Fassung (Verteilungssatzung). Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1977.
- Verwaltungsordnung: Verwaltungsordnung für die Kirchenpflegen, Kirchengemeinden und ortskirchlichen Stiftungen der Diözese Rottenburg. Rottenburg: Diözesanverwaltungsrat, 1925.

Verzeichnis der Krankenhäuser: Verzeichnis der Krankenhäuser in der
Diözese Rottenburg-Stuttgart. Rottenburg: Seelsorgereferat, 1979.

- AIKEN, M., HAGE, J.: The organic organization and innovation.
In: Sociology, 1971, 63-81.
- ALBERGID, G.: Im Dienst an der Gemeinschaft der Kirchen.
Concilium 1979, 15, 432-444.
- ALLPORT, F. H.: A structuronomic conception of behavior: individual
and collective. A structural theory and the master problem of
social psychology. Journal of Abnormal and Social Psychology,
1962, 64, 3-30.
- ALTRICHTER, F.: Der soldatische Führer. Berlin: Stalling, 1939.
- ANASTASI, A.: Angewandte Psychologie. Weinheim: Beltz, 1973.
- ANDERSON, T. H. & WARKOV, S.: Organizational size and functional com-
plexity: A study of administration in hospitals. American
Sociological Review 1961, 26, 23-28.
- ARGYRIS, C.: Understanding organizational behavior. London:
Tavistock, 1960.
- ARGYRIS, C.: Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme
gegenseitiger Anpassung. In: TÜRK, K. (Hrsg.): Organisations-
theorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 215-233.
- ARGYRIS, C.: Increasing leadership effectiveness. New York: Wiley
and Sons, 1976.
- AYMANS, W.: Die ganze Welt als Personaldiözese für das Opus Dei?
Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1979, Nr. 290, 9.
- BALES, R. F., SLATER, P. E.: Role differentiation in small decision
making groups. In: PARSONS, T., BALES, R. F. (eds.): Family, so-
cialization and interaction prozess. New York: Free Press, 1955,
259-306.
- BANDURA, A.: Social learning theory. New York: McCaleb-Seiler, 1971.
- BARETT, J. H.: Individuelle Ziele und Organisationsziele- Ein theo-
retischer Rahmen. In: WÖHLER, K. (Hrsg.): Organisationsanalyse.
Stuttgart: Enke, 1978, 68-82.
- BARTENWERFER, H.: Begriffliche Übersicht über Fragen der mentalen
Belastung und Beanspruchung. In: WENZEL, H. G. & TENTRUP, F. J.
(Hrsg.): Problematik von Arbeitsplätzen mit mentaler Belastung.
Stuttgart: Gentner Verlag, 1973, 29-36.

- BARTH, J.: Aufbau der Diözese Rottenburg. Rottenburg: Seelsorgereferat, 1973.
- BARTH, J.: Kirchenbesuch- Tendenz rückläufig? In: Dokumentation. Informationsstelle Rottenburg, 1975, 4, 29-35.
- BARTH, J.: Stellenplan für die pastoralen Dienste im unmittelbaren Gemeindedienst. In: Bischöfliches Ordinariat: Stellenplan für die pastoralen Dienste im unmittelbaren Gemeindedienst. Prognose 1984. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1979 a, 1-7.
- BARTH, J.: Übersicht über die Zahl der Kirchenbesucher in den Dekanaten der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Unveröffentlichte Statistik, 1979 b.
- BARTH, J.: Schema für die Neustrukturierung der Katholischen Volksbüros, 1979 c. Unveröffentlichter Entwurf.
- BASS, B.M.: Leadership, psychology and organizational behavior. New York, 1960.
- BASS, B.M.: Organizational psychology. Boston: Allyn & Bacon, 1965.
- BECKER, H.: Gruppendynamik und Arbeitsorganisation. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1975, 29, 146-150.
- BECKER, H.: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1977, 29, 146-150.
- BERG, L.: Autorität. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1957, Bd. 1, 1133f.
- BERGIUS, R.: Sozialpsychologie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1976.
- BERKOWITZ, L.: Sharing leadership in small decisions-making groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1953, 48, 231-238.
- BERTALANFFY, V.L.: Vorläufer und Begründer der Systemtheorie. In: KURZROCK, R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium, 1972, 17-28.
- BERTSCH, L.: Die "Ritualisten" als Frage an die Riten und Symbole der Kirche. In: FORSTER, K.: Befragte Katholiken-Zur Zukunft von Glaube und Kirche. Freiburg: Herder, 1973, 83-97.
- BIHLMAYER, K.-TÜCHLE, H.: Kirchengeschichte. Paderborn: Schöningh, Bd. I 1952¹³, Bd. II 1955¹⁴, Bd. III, 1956¹⁵.
- BLASS, T.: Personality variables in social behavior. Hilldale/New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1977.
- BLAU, B.M.: Formal organization: Dimensions for analysis. Amer. I. Sociol. 1957, 63, 58-69.

- BLAU, P.M. & SCOTT, W.R.: Formal organization: a comparative approach. San Francisco, 1962.
- BLAU, P.M., SCHOENHERR, R.A.: The structure of organizations. New York/London, 1971.
- BLOHMKE, M., DEPNER, R., KOSCHORRECK, B. & STELZER, O.: Soziale Faktoren und Krankheit bei Arbeitnehmern. Stuttgart: Gentner, 1975.
- BOGENSBERGER, H.: Einstellung zu religiösen Wahrheiten und religiös-kirchlichen Normen. In: Österreichisches Seelsorgeinstitut: Kirche in der Stadt. Grundlagen und Analysen. Wien: Herder, 1967, 215-250.
- BORMANN, G., BORMANN-HEISCHKEIL, S.: Theorie und Praxis kirchlicher Organisation. Ein Beitrag zum Problem der Rückständigkeit sozialer Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1971.
- BRAUNFELS, W.: Abendländische Klosterbaukunst. Köln: DuMont Schauberg 1976².
- BRÄUTIGAM, H.K.: Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie. Hamburg: Decker, 1974.
- BROWN, W.: Exploration in management. London: Heinemann, 1960.
- BUCHHEIM, K.: Die Vereine. In: HÜFER, J. RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder 1965, Bd. 10, 682-684.
- BUDÁUS, D.: Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: TÜRK, K. (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 54-68.
- BÜRGERLICHES GESETZBUCH 1896 (BGB) Bundesgesetzblatt III, 400-2.
- BURNS, T. & STALKER, G.M.: The management of innovation. London: Tavistock, 1961.
- BURNS, T. & STALKER, G.M.: Mechanistic and organic systems. In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations: Systems, control and adaption. Vol. II. New York: Wiley and Sons, 1969², 345-348.
- BYHAM, W.C.: Assessment centers for spotting future managers (1970). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W. (eds.): Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 175-188.
- CAMMAN, C., NADLER, D.A.: Making effective use of control systems (1976). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W. (eds.): Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 215-224.
- CARITAS-VERBAND FÜR WÜRTTEMBERG: 60 Jahre Caritasverband für Württemberg (Diözese Rottenburg) e.V. Stuttgart: Caritasverband für Württemberg (Diözese Rottenburg) e.V., 1977

- CARITAS-VERBAND FÜR WÜRTTEMBERG: Anschriftenverzeichnis der caritativen Einrichtungen, Dienste und Verbände in der Diözese Rottenburg. Stuttgart: Caritasverband für Württemberg (Diözese Rottenburg) e.V., 1978.
- CARTWRIGHT, D. (ed.): Studies in social power. Ann Arbor, Mich.: Institute for social research, 1959.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A.: Group dynamics. Research and theory. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company, 1953.
- CICERO, M.T.: Vom Redner (de oratore). Übersetzt, eingeleitet und erläutert von Raphael KÜHNER. München: Goldmann, Nr. 850, 851.
- CICERO, M.T.: Der Redner (orator), Brutus (de claribus oratoribus). München: Goldmann, Nr. 1831, 1832.
- CLEGG, S.: The theory of power in organization. London: Routledge & KEGAN, 1979.
- COCH, L. & FRENCH, J.P.R., Jr.: Overcoming resistance to change. Human Relations, 1948, 1, 512-532.
- CODEX IURIS CANONICI PII X PONTIFICI MAXIMI: iussu digestus. Rom: Typis polyglottis vaticanis, 1951.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G.: A behavioral theory of organizational objectives. (1959). In: LITTERER, J.A. (ed.): Organizations, Vol. II: System, control and adaption. New York: Wiley, 1962, 349-357.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G.: A behavioral theory of the firm. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1963.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G.: Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele (1959). In: TÜRK, K. (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 69-82.
- DAHL, R.A.: Business and politics: A critical appraisal of political science. In: DAHL, R.A., HAIRE, M. & LAZARSFELD, P.: Social science research on business: Product and potential. New York: University Press Columbia, 1959, 3-44.
- DAHM, K.W. & STENGER, H. (Hrsg.): Gruppendynamik in der kirchlichen Praxis. Erfahrungsberichte. München: Kaiser, 1974.
- DAHRENDORF, R.: Region als "Provinz" und als Hoffnung. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1979, 175, 19.
- DAWES, R.M.: Fundamentals of attitude measurement. New York: Wiley & Sons, 1972.
- DEWEY, J.: How we think. New York: D.C. Heath, 1933.

- DOGMATISCHE KONSTITUTION ÜBER DIE KIRCHE. In: BRECHTER, H.S., HÄRING, B. et al: Das Zweite Vatikanische Konzil. Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1966, 137-347.
- DOUBRAVA, R.: Belastungen im Beruf und psychosomatische Störungen bei jungen Frauen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 32, 1977, 33-37.
- DRUCKER, P.F.: The practice of management. London: Heinemann, 1955.
- DUBIN, R.: Decision-making by management in industrial relations. American Journal of Sociology, 1949, 54, 292-297.
- DUNCAN, R.B.: Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 1972, 17. 313-327.
- EHRMANN, H.W.: Unterschiedliche Regierungsformen in systemtheoretischer Analyse. In: KURZROCK, R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium Verlag, 1972, 112-120.
- EICHMANN, E.-MÖRSDOFF, K.: Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici. Paderborn: Schöningh, Bd.1, 1959⁹, Bd.2, 1953⁸, Bd.3, 1954⁸.
- EISENSTADT, S.N.: Bureaucracy, bureaucratization, and debureaucratization (1959). In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations: Systems, control and adaption. Vol II. New York: Wiley and Sons, 1969², 254-263.
- EMERY, F.E. & TRIST, E.L.: The causal texture of organizational environments. Human Relations, 1965, 18, 21-32.
- ERHARTER, H.: Kirchliche Vereinigungen. In: HÖFER, J., RAHNER, K (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1965, Bd.10, 684f.
- ERIKSON, E.H.: Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Ernst Klett, 1965²
- ERZBERGER, M.: Die Säkularisation in Württemberg. Ihr Verlauf und ihre Nachwirkungen. Stuttgart: Deutsches Volksblatt, 1902.
- ESSER, M.: Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, 1975.
- ETZIONI, A.: A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates. New York: Free Press, 1968⁶.
- ETZIONI, A.: A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates. New York: Free Press, 1975^{2a}.
- ETZIONI, A.: Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1975b.

- ETZIONI, A.: Soziologie der Organisationen. München: Juventa, 1978⁵.
- EYSENCK, J.H.: Personality structures and measurement. London: 1969.
- FAESSLER, F.: S. Benedicti Regula Monasteriorum. In: BALTHASAR, H.U. von (Hrsg.): Die grossen Ordensregeln. Einsiedeln: Benzinger, 1948.
- FAYOL, H.: General and industrial management. London: Pitman, 1949.
- FICHTER, J.H.: Social relations in the urban parish. Chicago: 1954.
- FIEDLER, F.E.: A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FIEDLER, F.E.: Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of emirical findings (1971). In: WEXLEY, K.N. & YUKL, G.A.: Organizational behavior and industrial psychology. Reading with commentary. New York: Oxford University Press, 1975, 152-176.
- FIEDLER, F.E.: The leadership game: Matching the man to the situation. (1976). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 390-398.
- FLECKENSTEIN, H.: Kirchenbesuch und aktive Mitarbeit am kirchlichen Leben in ihrer Beziehung zum Verhältnis zur Kirche und Gemeinde. In: FORSTER, K. (Hrsg.): Befragte Katholiken- Zur Zukunft von Glaube und Kirche. Freiburg: Herder, 1973, 73-82.
- FORSTER, K.: Volkskirche oder Entscheidungskirche. In: FLECKENSTEIN, H. et al. (Hrsg.): Ortskirche - Weltkirche. Würzburg: Echter, 1973, 488-506.
- FORSTER, K.: Bistümer, Gemeinden, Dekanate und Regionen. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 105-111.
- FRANKE, H.: Problemlösen als soziale Interaktion. Berlin: Duncker und Humblot, 1976.
- FRENCH, J.R.P.: A formal theory of social power. Psychological Review, 1965, 63, 181-194.
- FRENCH, J.R., RAVEN, B.H.: The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (eds.): Group dynamics: Research and theory. New York: Row, Peterson, 1960, 607-623.
- FRIEDERICH DER GROSSE: Des Königs von Preussens Majestät Unterricht von der Kriegs-Kunst an seine Generals. Frankfurt/Leipzig: 1761.
- FREYTAG, N.: Die Mobilität in der städtischen Gesellschaft. In: Österreichisches Seelsorgeinstitut: Kirche in der Stadt. Wien: Herder, 1967, 163-191.

- FRIEDMANN, G.: Industrial society: The emergence of human problems of automation. Glencoe: Free Press, 1955.
- FRIES, H.: Lehre, Aufbau und Organisationsprinzipien der Katholischen Kirche. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 61-73.
- FÜRSTENBERG, F.: Religionssoziologie. Soziologische Texte. Neuwied: Luchterhand, 1964.
- FÜRSTENBERG, F.: Die unbewältigte Säkularisierung. Religionssoziologische Überlegungen zum Forschungsbericht: Zwischen Kirche und Gesellschaft. In: FORSTER, K. (Hrsg.): Befragte Katholiken - Zur Zukunft von Glaube und Kirche. Freiburg: Herder, 1973, 198-208.
- FUCHS-WESENER, G.: Verfahren der Analyse von Systemen. In: KURZROCK, R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium Verlag O. Hess, 1972.
- GALBRAITH, J. R.: Organization design: An information processing view (1974). In: HACKMAN, J. R., LAWLER III, E. E., PORTER, L. W.: Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 207-215.
- GEBERT, D.: Organisation. In: MAYER, A. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel, 1978, 16-42.
- GEHLEN, A.: Mensch und Institutionen (1960). In: Anthropologische Forschung. Reinbeck: Rowohlt, 1974¹⁰, 69-77.
- GILLESSEN, G.: Vom Rand der Welt in deren Mitte. Alternative Lebensformen im Mittelalter - 1500 Jahre Benediktiner-Klöster. Frankfurter Allgemeine Zeitung 1980, 27, 23.
- GIRSCHNER, W.: Das Verhältnis von Individuum und Organisation als entscheidungstheoretisches Problem - eine dimensionale Analyse. In: WÜHLER, K. (Hrsg.): Organisationsanalyse. Stuttgart: Enke, 1978, 83-107.
- GLATZEL, N.: Gemeindebildung und Gemeindestruktur. Ein Beitrag der christlichen Sozialwissenschaften zu einer Kernfrage des christlichen Lebens. München: Schöningh, 1976.
- GOLDSTEIN, J.: The government of british trade unions. London: Allen & Unwin, 1952.
- GOLEMBIEWSKI, R. T.: Small groups and large organizations. In: MARCH, J. G.: Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally, 1965, 87-141.

- GORSCHENEK, G.: Kirchliche Erwachsenenbildung. In: GORSCHENEK, G.:
Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog Verlag, 1976, 266-277.
- GOULDNER, A.W.: Patterns of industrial bureaucracy. London: Rout-
ledge & Kegan 1955.
- GREINACHER, N., HAAG, H.: Die Kirche am Wendepunkt. Frankfurter
Allgemeine Zeitung 1980, 110, 25
- GRÖNER, F.: Gesamtstatistik. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken
und ihre Kirche. München: Olzog Verlag, 1976, 344-350
- GRUBE, W.: Württemberg. In: Staatliche Archivverwaltung Baden-
Württemberg: Das Land Baden-Württemberg. Stuttgart: Kohl-
hammer, 1974, 233-263.
- GUTTMAN, L.: A basis for scaling qualitative data. Amer. Soc. Rev.
1944, 9, 139-150.
- GUTTMAN, L.: The basis of scalogram analysis. In: STOUFFER, S.A. et
al. (eds): Measurement and prediction. Princeton: Princeton
University Press, 1950.
- HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behavior
in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977.
- HAGE, J.: Communication and organizational control: Cybernetics in
the health and welfare settings. New York: Wiley and Sons, 1974.
- HAGEN, A.: Der Reformkatholizismus in der Diözese Rottenburg.
Stuttgart: Schwabenverlag, 1962.
- HASENFELD, Y. & ENGLISH, R.A.: Human service organizations. Ann Arbor:
University of Michigan Press, 1974
- HASSENSTEIN, B.: Element und System - geschlossene und offene Systeme.
In: KURZROCK, R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium
Verlag O. Hess, 1972, 29-38.
- HECK, A.: Die Bildungsarbeit der Katholischen Kirche in der Bundes-
republik Deutschland. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken
und ihre Kirche. München: Olzog Verlag, 1976, 254-265.
- HENGARTNER, J.: Dogmatismus in den Strukturen. In: Lebendige Zelle,
1972, 2, 47-50.
- HERKNER, W.: Einführung in die Sozialpsychologie. Bern: Huber, 1978².
- HERON, A.: Satisfaction and satisfactoriness: Complementary aspects
of occupational adjustment. Occupational Psychology, 1954, 28
140-153.

- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B.: The motivation to work. (2nd Ed.). New York: Wiley and Sons, 1959.
- HILD, H.: Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung. Ergebnisse einer Umfrage. Gelnhausen, Berlin: Burckhardtthaus, 1974.
- HILL, W., FEHLBAUM, R., ULRICH, P.: Organisationslehre I. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern/Stuttgart: Paul Haupt, 1974.
- HÖFER, R.: Organisationen und ihre Umwelten. Struktur-, Konflikt- und Effizienzaspekte der Umweltanpassung sozialer Systeme. Frankfurt/Main: Peter Lang, 1977.
- HOFSTÄTTER, P.R.: Gruppendynamik. Hamburg: Rowohlt, 1971¹⁷.
- HOMEYER, J.: Die Deutsche Bischofskonferenz. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 74-88.
- HOUSE, R.J., MITCHELL, T.R.: Path- goal theory of leadership (1974). In: WEXLY & YUKL, 1975, 177-186.
- HUIZING, P., WALF, K.: Römische Kurie und Gemeinschaft der Kirchen. Concilium, 1979, 15, 421-426.
- IRLE, M.: Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen. Göttingen: Verlag für Psychologie D.C.J. Hogrefe, 1963.
- JANIS, I.L.: Groupthink. (1971). In: HACKMAN J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 335-342.
- JEDIN, H., LATOURETTE, K.S., MARTIN, J.: Atlas zur Kirchengeschichte. Die christlichen Kirchen in Geschichte und Gegenwart. Freiburg: Herder, 1970.
- JUNG, C.G.: Symbole der Wandlung. Gesammelte Werke Bd.5, Olten: Walter, 1973
- JUNG, C.G.: Psychologische Typen. Gesammelte Werke Bd.6. Zürich: Rascher, 1967¹⁰.
- JUNG, C.G.: Allgemeine Gesichtspunkte zur Psychologie des Traumes. (1948). Gesammelte Werke Bd.8, 265-308. Olten: Walter, 1976².
- JUNG, C.G.: Der Kampf mit dem Schatten (1946). Gesammelte Werke Bd.10. Olten: Walter, 1974, 245-254.
- JUNG, C.G.: Zur Psychologie westlicher und östlicher Religion. Gesammelte Werke Bd.11. Zürich: Rascher, 1963.
- KAEFER, H.: Religion und Kirche als soziale Systeme. Freiburg: Herder, 1978.

- KAHN,R.L.: Productivity an job satisfaction. *Personnel Psychology* 1960, 13, 275-287.
- KAHN,R.L.: Field studies of power in organizations. In: KAHN,R.L. & BOULDING,E.: *Power and conflict in organizations*. London: Tavistock, 1964, 52-66.
- KAHN,R.L. & KATZ,D.: Leadership practices in relation to productivity and morale. In: CARTWRIGHT,D. & ZANDER,A. (Eds.): *Group dynamics. Research and theory*. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company, 1953, 612-628.
- KAHN,R.L., WOLFE,D.M., QUINN,R.P., SNOEK,J.D., ROSENTHAL,R.A.: *Organizational stress*. New York: Wiley and Sons, 1966.
- KAPLAN,M.A.: Über systemorientiertes Forschen. In: KURZROCK,R. (Hrsg.): *Systemtheorie*. Berlin: Colloquium Verlag O.Hess, 1972, 9-16.
- KASSEM,M.S.: Introduction: European versus american organization theories. In: HOFSTEDE,G., KASSEM,M.S. (Eds.): *European contributions to organization theory*. Amsterdam: Assen, 1976, 14.
- KATHOLISCHE KIRCHENGEMEINDE ST.JOHANNES-LEONBERG: Bericht für den Pastoralbesuch im Jahre 1978. Unveröffentlichte Dokumentation.
- KATHOLISCHE KIRCHENGEMEINDE ST.JOHANNES-LEONBERG: Wissenswertes über uns. Kirchengemeinderat, Sachausschüsse, Organisationen, Einrichtungen. Leonberg: Katholische Kirchengemeinde, 1979.
- KATHOLISCHE KIRCHENGEMEINDE ST.JOHANNES-LEONBERG: Haushaltsplan für das Rechnungsjahr 1980. Unveröffentlicht.
- KATZ,D.: Die motivationale Grundlage organisationalen Verhaltens (1964). In: TÜRK,K. (Hrsg.): *Organisationstheorie*. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 193-214.
- KATZ,D. & KAHN,R.L.: *The social psychology of organizations*. New York: Wiley and Sons, 1978²
- KAUFMANN,F.X.: Empirische Sozialforschung zwischen Soziologie und Theologie. In: FORSTER,K. (Hrsg.): *Befragte Katholiken- Zur Zukunft von Glaube und Kirche*. Freiburg: Herder, 1973, 185-197.
- KHANDWALLA,P.N.: Uncertainty and the "optimal" design of organizations. Arbeitspapier, vorgelegt zum TIMS XIX-th meeting in Houston, Texas, 1972.
- KIESER,A.: Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung (1974). In: TÜRK,K. (Hrsg.): *Organisations- theorie*. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 32-52.

- KLEIN, F.: Die Sozialarbeit der Katholischen Kirche in der Bundesrepublik Deutschland. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 227-239.
- KLOSTERMANN, F.: Theologie der christlichen Gemeinde. In: Österreichisches Seelsorgeinstitut (Hrsg.): Kirche in der Stadt. Grundlagen und Analysen. Wien: Herder, 1967, 34-60.
- KOPF, P., MILLER, M.: Die Vertreibung von Bischof Johannes Baptista Sproll von Rottenburg. 1938-1945. Mainz: Matthias-Grünewald, 1971.
- KNAUPP, K.: Ordnung der kirchlichen Dienste in der Diözese Rottenburg. Kirchliche und staatliche Bestimmungen für die Seelsorge- und Verwaltungsaufgaben in der Diözese Rottenburg. Rottenburg: Bischöfliches Ordinariat, 1960.
- KNAUTH, P., ROMAN, R., KUHLMANN, W., KLIMMER, F., RUTENFRANZ, J.: Analyse der Verteilung verschiedener Tageselemente bei kontinuierlicher Arbeitsweise mit Hilfe von time-budget-studies. Wilhelmshaven: Wirtschaftsverlag Nord-West, 1975.
- KURZROCK, R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium Verlag O.Hess, 1972.
- LAPASSADE, G.: Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart: Klett, 1972.
- LAUSBERG, H.: Elemente der literarischen Rhetorik. München: Hueber, 1967³.
- LAWLER III, E.E.: Motivierung in Organisationen. Ein Leitfaden für Studenten und Praktiker. Bern/Stuttgart: P.Haupt, 1977.
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W.: Differentiation and integration in complex organizations (1967). In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations, systems, control and adaption. Vol. II. New York: Wiley and Sons, 1969², 229-253.
- LEAVITT, H.: Grundlagen der Führungspsychologie. München: Verlag Moderne Industrie, 1979².
- LEDERER, J.: Das Kirchenvermögen. In: HÜFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 279-284.
- LENGELING, E.J.: Fragen des Gottesdienstes. In: FORSTER, K. (Hrsg.): Befragte Katholiken- Zur Zukunft von Glaube und Kirche. Freiburg: Herder, 1973, 106-132.
- LEWIN, K.: Forces behind food habits and methods of change. Bulletin of the National Research Council, 1943, 108, 35-65.

- LEWIN,K.: Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics. New York: Harper & Bros., 1948.
- LEWIN,K., LIPPIT,R. & WHITE,R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." Journal of Social Psychology 1939, 10, 271-299.
- LIEBERMAN,M.A., YALOM,I.D., MILES,M.E.: Encounter groups, first facts. New York, 1973.
- LIKERT,R.: A technique for the measurement of attitudes. Arch. Psychol. 1932, 140.
- LIKERT,R.: New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LIKERT,R.: Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur. Frankfurt: Campus, 1975.
- LINDZEY,G. & ARONSON,E. (Eds.): The handbook of social psychology. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1968² 5 vol.
- LIPPERT,P.: Orden und Kongregationen. In: GORSCHENEK,G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 123-128.
- LIPPITT,R. & WHITE,R.K.: The "social climate" of children's groups. In: BARKER,R.G.; KOONIN,J.S., WRIGHT,H.F. (eds.): Child behavior and development. New York: McGraw-Hill, 1943, 485-508.
- LISSEK,V.M.: Ist guter Rat diözesan? In: Lebendige Zelle, 1971, 5/6, 165-172.
- LITTERER,J.A.: Organizations: Structure and behaviour. Vol. I. Organizations: Systems, control and adaption. Vol. II. New York: Wiley & Sons, 1969².
- LORSCH,J.W. & MORSE,J.J.: Organizations and their members: a contingency approach. New York: 1974.
- LUHMANN,N.: Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin, 1972².
- LUHMANN,N.: Systemtheoretische Ansätze zur Analyse der Macht. In: KURZROCK,R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium Verlag O. Hess, 1972, 103-111.
- LÜCK,W.: Praxis: Kirchengemeinde. Stuttgart: Kohlhammer, 1978.
- MAHER,J.R.: Job enrichment. Zürich: Moderne Industrie, 1976.
- MAIER,N.: Teilautonome Arbeitsgruppen. Meisenheim: Hain, 1977.
- MANN,R.D.: A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, 1959, 56, 241-270.

- MARCH, J.G.: Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally, 1965.
- MARCH, J.G. & SIMON H.A.: Planning and innovation in organizations.
In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations: Systems, control and
adaption. Vol.II. New York: Wiley and Sons, 1969², 328-348.
- MARCH, J.G. & SIMON, H.A.: Organisation und Individuum. Menschliches
Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftliche
Verlag Dr.Th.Gabler, 1976.
- MATTHES, J.: Kirche und Gesellschaft. Einführung in die Religions-
soziologie II. Reinbeck: Rowohlt, 1969.
- MAYER, A. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Stuttgart: Pöschel, 1978.
- MAYER, S.: Die Kongregation. In: HÜFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon
für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 439-441.
- MAY, G.: Das bischöfliche Ordinariat. In: HÜFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.):
Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1962, Bd. 7,
1209.
- MAYNTZ, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes.
Stuttgart: Enke, 1966.
- MAYO, E.: The human problems of industrial civilization. New York:
McMillan, 1933.
- MCCALL, M.W.: Leader and leadership: Of substance and shadow.
In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W. (eds): Perspec-
tives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill,
1977, 375-386.
- MCLENNEN, R.: Cases in organizational behavior. London: Allen & Unwin, 1971.
- MEIER, C.A.: Die Bedeutung des Traumes. Olten: Walter, 1975².
- MENKE-GLÜCKERT, P.: Zur systemtheoretischen Analyse politischer
Bürokratien. In: KURZROCK, R. (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin:
Colloquium, 1972, 141-149.
- MERTON, R.K.: Bureaucratic structure and personality. Social Forces,
1940, 18, 560-568.
- MEYER, M.W.: Leadership and organizational structure (1975). In:
MEYER, M.W. & ASSOCIATES: Environments and organizations.
San Francisco: Jossey Bass, 1978, 200-232.
- MILLER, J.G.: Toward a general theory for the behavioral sciences (1955).
In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations: Systems, control and
adaption. Vol.II. New York: Wiley and Sons, 1969², 44-61.

- MINISTERIUM FÜR ARBEIT, GESUNDHEIT UND SOZIALORDNUNG: Soziale Beratungsdienste in Baden-Württemberg. Stuttgart: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Sozialordnung, 1976.
- MINTZBERG, H.: The manager's job: Folklore and fact. (1975). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 421-434.
- MITCHELL, T.R.: People in organizations. Understanding their behavior. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MÖRSDORF, K.: Der Bischof. In: HÜFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1958, Bd. 2, 491-505.
- MÖRSDORF, K.: Die Hierarchie. In: HÜFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1960, Bd. 5, 322-324.
- MÖRSDORF, K.: Die Kirchenverfassung. In: HÜFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 274-277.
- MÖRSDORF, K.: Die andere Hierarchie. Eine kritische Untersuchung zur Einsetzung von Laienräten in den Diözesen der Bundesrepublik Deutschland. Archiv für Katholisches Kirchenrecht, 1969, 138, 484-509.
- MÜLLER, H.: Sozialisation und Individualität. München: Kösel, 1977.
- MÜLLER, W.: Katholische Kirche. In: Staatliche Archivverwaltung Baden Württemberg: Das Land Baden-Württemberg. Amtliche Beschreibung nach Kreisen und Gemeinden. Bd. I. Stuttgart: Kohlhammer, 1974, 514-531.
- MÜLLER, W.: Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation. In: WÖHLER, K. (Hrsg.): Organisationsanalyse. Stuttgart: Enke, 1978, 20-53.
- NACHREINER, F.: Einstellung zur Schichtarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1977, 32, 152-159.
- NACHREINER, F., RUTENFRANZ, J.: Sozialpsychologische, arbeitspsychologische und arbeitsmedizinische Erhebungen in der Chemischen Industrie. In: RUTENFRANZ, J., WERNER, E. & Mitarbeiter: Schichtarbeit bei kontinuierlicher Produktion. Wilhelmshaven: Wirtschaftsverlag Nord-West, 1975, 83-177.
- NADLER, D.A., TUSHMAN, M.L.: A diagnostic model for organizational behavior (1977). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 85-98.

- NAGEL, E.J.: Institutionelle Wandlungen in der Katholischen Kirche. Bern: H.Lang, 1973.
- NEUBERGER, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer, 1974.
- NEUBERGER, O.: Führung. In: MAYER, A. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Stuttgart: Pöschel, 1978, 273-304.
- NEUBERGER, O., ALLERBECK, M.: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Huber, 1978.
- NEUMANN, J.: Das rechtliche Verhältnis zwischen Kirche und Staat in der Bundesrepublik Deutschland. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 162-178.
- NOELLE-NEUMANN, E.: Generalprobe für die Bundestagswahl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1980, 120, 9.
- OLMSTED, M.S.: Die Kleingruppe. Freiburg: Lambertus, 1971.
- OESTERREICHISCHES SEELSORGEINSTITUT: Kirche in der Stadt. Grundlagen und Analysen. Freiburg: Herder, 1967.
- PARSONS, T.: Some ingredients of a general theory of formal organization (1960). In: LITTERER, J.A. (ed.): Organizations: Systems, control and adaption. Vol.II. New York: Wiley and Sons, 1969², 197-213.
- PARSONS, T.: The structure of social action. New York: Free Press, Glencoe/III, 1961².
- PASTORALKONSTITUTION über die Kirche in der Welt von heute. In: BRECHTER, H.S., HÄRING, B. et al (Hrsg.): Das Zweite Vatikanische Konzil. Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1968, Bd.III, 241-592.
- PEABODY, R.L.: Perceptions of organizational authority: A comparative analysis (1958). In: LITTERER, J.A. (ed.): Organizations: Systems, control and adaption. Vol.II. New York: Wiley and Sons, 1969², 115-120.
- PERROW, C.: The analysis of goals in complex organizations (1961). In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations: Systems, control and adaption. Vol.II. New York: Wiley and Sons, 1969², 369-378.
- PERROW, C.: The short and glorious history of organizational theory. (1973). In: WEXLEY, K.N. & YUKL, G.A. (eds.): Organizational behavior and industrial psychology. Reading with commentary. New York: Oxford University Press, 1975, 411-421.

- PFAFF-SPROLL: Gesetzeskunde Zusammenstellung kirchlicher und staatlicher Verordnungen für die Geistlichkeit des Bistums Rottenburg. Rottenburg: Bd.I, 1908, Bd.II, 1918.
- PFEIFFER, D.K.: Organisation als System. In: WÖHLER, K. (Hrsg.): Organisationsanalyse. Stuttgart: Enke, 1978, 3-19.
- PORTER, L.W. & LAWLER, E.E.: The effects of "tall versus flat" organization structures on managerial job satisfaction. Personnel Psychology, 1964, 17, 135-148.
- PUGH, D.S.: Modern organization theory: A psychological and sociological study. (1966). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W. (eds.): Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 66-85.
- PUGH, D.S.: The measurement of organization structures: Does context determine form? Organizational Dynamics, 1973, 19-34. In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W. (Eds.): Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 193-206.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. & TURNER, C.: Dimensions of organization structure. In: Administrative Science Quarterly, 1968, 13, 65-115.
- QUASTEN, J.: Altchristliche Kirchenordnungen. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 238-241.
- QUINTILIANUS, M.F.: Institutio oratoria. Herausgegeben von LÜBL, R. Frankfurt/M.: Diesterweg, 1966².
- RAAB, H., MÖRSDORF, K.: Kirche und Staat. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg, Herder, 1961, Bd. 6, 288-300.
- RAHNER, K.: Kirchenmitgliedschaft. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 221-225.
- RAMMENZWEIG, G.W.: Kirche zwischen Bürokratie und Demokratie. Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Stuttgart: Kohlhammer, 1975.
- RATZINGER, J.: Die Kirche- Die Lehre des kirchlichen Lehramtes. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 172-183.
- REBER, U.: 850 Jahre Kloster Fahr. Neue Zürcher Zeitung, 1980, 17, 45.

- REICHWALD, U., SCHIED, H.W.: Problem der Adaption, Allokation und Integration in den Inter- und Intrasystembeziehungen des Krankenhauses. In: WÖHLER, K.H. (Hrsg.): Organisationsanalyse. Stuttgart: Enke, 1978, 206-229.
- REIMANN, B.C.: Strukturdimensionen bürokratischer Organisationen: Eine empirisch fundierte Würdigung. Administrative Science Quaterly, 1973, 462-476. In: TÜRK, K. (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975.
- RICE, A.K.: The enterprise and its environment. London: Tavistock, 1963.
- RIDDER, B.: Adolf Kolping- Das Kolpingwerk. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd. 6, 401 f.
- RODGER, A.: Industrial psychology. In: Chambers Encyclopaedia. Vol. 7. LONDON: Newnes, 1950.
- ROEMER, F.: Verwaltung, Kreise und Gemeinden. In: Staatliche Archivverwaltung Baden Württemberg: Das Land Baden-Württemberg. Stuttgart: Kohlhammer, 1974, 304-324.
- RÖSSER, E.: Der Generalvikar. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1960, Bd. 4, 667 f.
- ROGERS, E.M., AGARWALA-ROGERS, R.: Communication in organizations. New York: Free Press, 1976.
- ROETHLISBERGER, F.J. & DICKSON, W.J.: Management and the worker. Massachusetts: Harvard University Press, 1939.
- ROSENBERG, M.J.: The experimental investigation of a value theory of attitude structure. Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan, 1953.
- ROSENBERG, M.J.: Cognitive structure and attitudinal affect. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, 53, 367-372.
- ROSENBERG, M.J. & HOVLAND, C.I., MCGUIRE, W.J., ABELSON, R.P., BREHM, J.W.: Attitude organization and change. An analysis of consistency among attitude components. Yale studies in attitude and communication. Vol 3. New Haven: Yale University Press, 1963².
- ROSENSTIL, L. von, MOLD, W. RÜTTINGER, B.: Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer, 1977³.
- RUDGE, P.F.: Ministry and management. The study of ecclesiastical administration. London: Tavistock, 1968.
- SANCHEZ Y SANCHEZ, J.: Bischofskonferenzen und Römische Kurie. Concilium, 1979, 15, 483-488.

- SCOTT, W.G.: Organization theory: An overview and an appraisal. (1961).
In: LITTERER, J.A. (Ed.): Organizations, Vol. I: Structure and
behavior. New York: Wiley and Sons, 1969², 15-28
- SECORD, P.F., BACKMAN, C.W.: Sozialpsychologie. Frankfurt/M: Fach-
buchhandlung für Psychologie, 1976.
- SELZNICK, P.: TVA and the grass roots. Berkeley: University of Cali-
fornia Press, 1949.
- SENGHAAS, D.: Informations- und Rückkoppelungsprozesse bei Entschei-
dungen in Regierung und Verwaltung. In: KURZROCK, R. (Hrsg.):
Systemtheorie. Berlin: Colloquium, 1972, 91-101.
- SHERIF, M.: The Psychology of social norms. New York: 1936.
- SMITH, P.B.: Kleingruppen in Organisationen. Stuttgart: Klett, 1976.
- SPIEGEL, Y.: Kirche als bürokratische Organisation. München: 1969.
- SPIJKER, H.H. van de: Befragte Gemeinde. Das christliche Leben in
der Pfarrgemeinde Rapperswil. Rapperswil/SG: Katholisches
Pfarramt, 1970.
- SCHEUERMANN, A.: Die Exemption. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon
für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1959, Bd. 3, 1295f.
- SCHILLING, H.: Kritische Thesen zur Gemeindekirche. Diakonia 1975, 2,
78-99.
- SCHMIDTCHEN, G.: Die Arbeitsmotivation in der Dräger-Werk AG.
Allensbach: Institut für Demoskopie, 1971.
- SCHMIDTCHEN, G.: Zwischen Kirche und Gesellschaft. Forschungsbericht
über die Umfragen zur gemeinsamen Synode der Bistümer in der
Bundesrepublik Deutschland. Freiburg: Herder, 1972.
- SCHMIDTCHEN, G.: Protestanten und Katholiken. Soziologische Analyse
konfessioneller Kultur. München: Franke, 1973a.
- SCHMIDTCHEN, G.: Priester in Deutschland. Forschungsbericht über die
im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz durchgeführten
Umfrage unter allen Welt- und Ordenspriestern in der Bundes-
republik Deutschland. Freiburg: Herder, 1973b.
- SCHMIDTCHEN, G.: Gottesdienst in einer rationalen Welt. Religions-
soziologische Untersuchungen im Bereich der VELKD. Stuttgart:
Calwer Verlag, Freiburg: Herder, 1973c.
- SCHMIDTCHEN, G.: Katholiken im Konflikt. Überblick über die Ergebnisse
der Synodenuntersuchung und einige Schlussfolgerungen (1973d).
In: FORSTER, K. (Hrsg.): Befragte Katholiken- Zur Zukunft von
Glaube und Kirche. Freiburg: Herder, 1973, 164-184.

- SCHMIDTCHEN, G.: Umfrage unter Priesteramtskandidaten. Studien und Lebenssituationen, Amtsverständnis, Berufsmotive, Einstellung zur Kirche und Gesellschaft. Forschungsbericht des Instituts für Demoskopie Allensbach. Freiburg: Herder, 1975.
- SCHMIDTCHEN, G.: Leitung Hans MAIER. Entchristlichung und religiöse Desozialisation. Paderborn: Schöning, 1978.
- SCHMIDTCHEN, G.: Was den Deutschen heilig ist. Religiöse und politische Strömungen in der Bundesrepublik Deutschland. München: Kösel, 1979a.
- SCHMIDTCHEN, G.: Bildungspolitik aus der Sicht des Stimmbürgers. Bern/Stuttgart: Haupt Verlag, 1979b.
- SCHMITZ, H.: Priesterrat oder Domkapitel. "Senat des Bischofs in der Leitung der Diözese?" In: Archiv für Katholisches Kirchenrecht, 1970, 139, 125-131.
- SCHMITZ, P.: Das Kloster, In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1961, Bd 6, 344-346.
- SCHNEIDER, H.D.: Die neuesten Ergebnisse der Kleingruppenforschung. Universität Zürich. Unveröffentlichte Vorlesung 1978/79.
- SCHOLZ, J.: Belastungsfaktoren der Überwachungstätigkeiten in automatisierten Produktionsbereichen. In: WENZEL, H. & TENTRUP, F. (Hrsg.): Problematik von Arbeitsplätzen mit mentaler Belastung. Stuttgart: Gentner, 1971, 89-91.
- SCHREUDER, O.: Kirche im Vorort. Soziologische Erkundung einer Pfarrei. Freiburg: Herder, 1962.
- SCHROTT, A.: Seelsorge im Wandel der Zeiten. Formen und Organisation seit der Begründung des Pfarrinstituts bis zur Gegenwart. Graz/Wien: 1949.
- SCHÜRMANN, H.: Kirche als Offenes System. In: Internationale Katholische Zeitschrift. 1972, 15, 306-323.
- SCHWEIZERISCHES PASTORALSOZIOLOGISCHES INSTITUT: Kirche 1985. Arbeitsunterlagen für Prospektivstudien. St.Gallen: Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut, 1970.
- STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG: Statistisches Taschenbuch 1979 Baden-Württemberg. Stuttgart: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 1979.
- STEERS, R.M.: Problems in the measurement of organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, Vol.20, 1975, 546-558.

- STIEBER, H.W.: Interaktion als Ausdruck der sozialen Organisation einer Arbeitsgruppe. In: FÜRSTENBERG, F. (Hrsg.): Industrie-soziologie II. Darmstadt: Luchterhand, 1974, 41-61.
- STIEGLER, B.: Kooperationsformen bei arbeitnehmerorientierter Aktionsforschung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1977, 31, 129-134.
- STOGDILL, R.M.: Personal factors associated with leadership. Journal of Psychology, 1948, 25, 35-71.
- STOGDILL, R.M.: Dimensions of organization theory. In: THOMPSON, J.D., VROOM, V.H. (Eds.): Organizational design and research. London: 1971.
- TANNENBAUM, A.S.: Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 1968, 7, 236-257.
- TANNENBAUM, A.S.: Kontrolle in Organisationen (1968). In: TÜRK, K. (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 175-192.
- TANNENBAUM, A.S., KAVČIĆ, B., ROSNER, M., VIANELLO, M., WIESER, G.: Hierarchy in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- TAYLOR, F.W.: Principles of scientific management. New York: Harper, 1911.
- TAYLOR, F.W.: Decision making and problem solving. In: MARCH, J.G. (Ed.): Handbook of organizations. Chicago: McNally, 1965, 48-86.
- THORSRUD, E. & EMERY, F.E.: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo: Tanum, 1969.
- TOSI, H.L. & CARROLL, S.: Managements by objectives (1978) In: WEXLEY, K.N. & YUKL, C.A.: Organizational behaviour and industrial psychology. Reading with commentary. New York: Oxford University Press, 1975, 406-410.
- TOSI, H.L., RIZZO, J.R., CARROLL, S.: Setting goals in management by objectives (1970). In: WEXLEY, K.N. & YUKL, G.A. (eds.): Organizational behavior and industrial psychology. Reading with commentary. New York: Oxford University Press, 1975, 411-421.
- TRIST, E.L. & BAMFORTH D.W.: Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 1951, 4, 3-38.
- TSCHUDI, R.: Einsiedeln. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1959, Bd. 3, 766f.
- TÜRK, K.: Organisationstheorie. Reader. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975.
- TÜRK, K.: Soziologie der Organisation. Stuttgart: Enke, 1978.

- USLAR, D. von: Die Wirklichkeit des Psychischen. Pfullingen: Neske, 1969.
- USLAR, D. von: Psychologie der Religion. Zürich: Classen, 1978.
- VASKOVICS, L.A.: Sozialbeziehungen der Großstädter. In: Österreichisches Seelsorgeinstitut: Kirche in der Stadt. Wien: Herder, 1967, 102-133
- VASKOVICS, L.A.: Religionssoziologische Aspekte der Sozialisation wertorientierter Verhaltensformen. In: Internationales Jahrbuch für Religionssoziologie. Hrsg.: MATTHES, V.J. Bd. III. Theoretische Aspekte der Religionssoziologie (II). Köln/Opladen: Westdeutscher Verlag, 1967, 115-151.
- VOGEL, B.: Das Zentralkomitee der Deutschen Katholiken, die Räte des Laienapostolats und die Verbände. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 112-122.
- VROOM, V.H. & YETTON, P.W.: A normative model of leadership styles (1973). In: WEXLEY, K.N. & YUKL, G.A.: Organizational behaviour and industrial psychology. Reading with commentary. New York: Oxford University Press, 1975, 131-151.
- VROOM, V.H.: Can leaders learn to lead? (1976). In: HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E., PORTER, L.W.: Perspectives on behaviour in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977, 398-408.
- WEBER, M.: The theory of social and economic organization. Glencoe: Free Press, 1947.
- WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Köln: (1922, 1956) 1964
- WEBER, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Tübingen: Mohr (Paul Siebeck), 1978⁷, 17-206.
- WEBER, M.: Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen. In: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Tübingen: Mohr (Paul Siebeck), 1978⁷, 237-573.
- WENNER, J.: Das Diözesanvermögen. In: HÖFER, J., RAHNER, K. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 1959, Bd. 3, 413f.
- WESTOW, T.: Die Agonie der Kirche. Von der Institution zur Gemeinde. Trier: 1970.
- WEXLEY, K.N. & YUKL, G.A. (Eds.): Organizational behavior and industrial psychology. Readings with Commentary. New York: Oxford University Press, 1975.

- WIENER, N.: Cybernetics. Cambridge/Mass.: 1961².
- WILD, J.: Führung als Prozess der Informationsverarbeitung. In: MACHARZINA, K. & ROSENSTIL, L., von: Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung. Wiesbaden: Gabler, 1974, 153-168.
- WILSON, J.Q.: Innovation in organization: Notes toward theory. In: Approaches to organizational design. Pittsburgh/Pa., 1966, 193-218.
- WÖHLER, K. (Hrsg.): Organisationsanalyse. Stuttgart: Enke, 1978.
- WÖSTE, W.: Die Aufgaben der Katholischen Büros. In: GORSCHENEK, G. (Hrsg.): Katholiken und ihre Kirche. München: Olzog, 1976, 96-104.
- WOODWARD, J.: Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press, 1965.
- YUCHTMAN, E. & SEASHORE, S.E.: Ein Systemansatz zur Erfassung organisationaler Effektivität (1967). In: TÜRK, K. (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe, 1975, 84-102.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R., HOLBEK, J.: Innovations and Organizations. New York: Wiley and Sons, 1973.
- ZIMMERMANN, W.: Fehlzeiten und industrieller Konflikt. Stuttgart: Enke, 1970.
- ZULEHNER, P.: Zur religiösen Situation in der Stadt. In: Österreichisches Seelsorgeinstitut: Kirche in der Stadt. Grundlegung und Analysen. Wien: Herder, 1967, 251-264.
-

LEBENS LAUF

Am 18. August 1931 wurde ich als zweites von sieben Kindern in Jona Kt. St.Gallen geboren. Nach dem Abitur im Jahre 1952 studierte ich Theologie und legte 1958 an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Tübingen das Examen ab. Bis 1976 war ich an verschiedenen Orten der Diözese Rottenburg-Stuttgart als Seelsorger tätig. 1976 immatrikulierte ich mich an der Philosophischen Fakultät I der Universität Zürich. Meine psychologischen Studien schloss ich 1979 mit dem Lizentiatsexamen und 1980 mit dem Doktorexamen ab.

